



ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial.

Trabajo Final de Práctica Profesional (TFPP)

**“LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO COMO
GENERADORES DE EFICIENCIA EN LAS PYMES”**

Año: 2018

Área: Recursos Humanos

Tutor: Silvana Mondino.

Mail Tutor: silvana.mondino@gmail.com

Fecha de Presentación: 17.12.2018

Integrante: Taverna Camila Macarena

ÍNDICE

ABSTRACT.....	4
PALABRAS CLAVES.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
Presentación de la Empresa.....	6
Propósito de la Investigación.....	8
Hipótesis.....	9
Marco Teórico.....	10
Metodología Aplicada.....	14
Principales Hallazgos.....	15
Plan de Obra.....	17
CAPÍTULO I.....	19
PYMES EMPRESAS FAMILIARES.....	19
Las Pymes y sus Principales Características.....	19
Pymes Empresas Familiares.....	22
Características de la persona fundadora de una Pyme familiar.....	23
Crisis de las Empresas Familiares.....	25
Situación en la empresa bajo estudio.....	27
CAPITULO II.....	29
COMUNICACIÓN.....	29
Funciones de la comunicación.....	30
El proceso de la comunicación.....	31
Comunicación organizacional.....	32
Comunicación interpersonal.....	33
Barreras para la comunicación eficaz.....	34
El nuevo enfoque comunicacional.....	36
Comunicación en las Pymes.....	37
Proceso comunicacional en la empresa bajo análisis.....	39
CAPITULO III.....	40
LIDERAZGO.....	40
Tipos de liderazgo.....	42

Gerente coach.....	43
Liderazgo en las Pymes.....	44
Liderazgo en la empresa bajo estudio.....	45
CAPITULO IV.....	47
MOTIVACIÓN.....	47
Ciclo de la motivación.....	49
Primeras teorías de la motivación.....	50
Teorías contemporáneas de la motivación.....	56
Motivación en las pymes empresas familiares.....	60
Motivación en el caso de estudio.....	62
CAPITULO V.....	64
TRABAJO EN EQUIPO.....	64
Las 5 C del trabajo en equipo.....	66
Equipos de alto rendimiento.....	67
Empowerment.....	68
Etapas de conformación de los equipos.....	69
¿Por qué fallan los equipos? Debilidades comunes a sortear.....	70
El trabajo en equipo en las Pymes empresas familiares.....	71
Trabajo en equipo en la pyme bajo estudio.....	73
CAPITULO VI.....	75
CIERRE DEL TRABAJO.....	75
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79
SITIOS WEB.....	81

ABSTRACT

En el siguiente trabajo, se examinó a una Pyme empresa familiar, ubicada en el partido de San Martín. Dedicada a la fabricación y comercialización de telas para lonas plásticas. Se detectaron inconvenientes respecto al liderazgo y a la comunicación; destacando un mal clima laboral que repercute en la motivación laboral de los empleados, así como también, en la efectividad organizacional.

El *propósito* de esta investigación fue aspirar a presentar los resultados relacionados a la eficiencia que podría llegar a lograrse a la hora de realizar acciones de desarrollo del capital humano, principalmente, a través de la motivación del personal y la promoción del trabajo en equipo; como motores generadores de sinergia organizaciones y ventaja competitiva.

Respecto a la *metodología*, estará basada en una investigación exploratoria, descriptiva y cualitativa, la cual permitió conocer y obtener información acerca de la situación de la organización. También, se ha llevado adelante una revisión bibliográfica, con el objetivo de dar respuesta a la hipótesis planteada.

PALABRAS CLAVES

- ✓ Pyme
- ✓ Comunicación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Motivación
- ✓ Trabajo en equipo

INTRODUCCIÓN

Presentación de la Empresa

Para el presente trabajo se ha seleccionado una Pyme empresa familiar, cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de telas para lonas plásticas, especializada en toldos para camiones y sider (cortinas laterales), piletas, botes, gomones, carpas, inflables para niños y adultos, a su vez opera diferentes métodos de impresión que van desde pequeños estándares publicitarios hasta gigantografías en vía pública.

La empresa fue fundada en 1947, de allí su larga trayectoria en el mercado textil, incursionando en el recubrimiento de tejidos con PVC plastificado “*policloruro de vinilo*” a partir de 1970, logrando ser pioneros en Argentina de este proceso industrial.

No obstante, desde sus inicios se centró en la obtención de artículos que cumplieran con las expectativas de sus clientes, priorizando la calidad y satisfacción de los mismos como objetivo central en cada etapa de producción.

En esta visión enfocada en la satisfacción al cliente, la compañía se ha comprometido en el desarrollo de artículos que cumplan con las necesidades demandadas por los consumidores. Por ejemplo: Colores según muestras, distintos tipos de soporte, terminaciones mate, brillante, satinados antideslizante, rayados, etc. Ancho máximo 1,50 m. Retardantes de llama según normas nacionales e internacionales. Peso del producto desde los 100 gr./m² hasta 2.00 Kg./m²

Por otro lado, cabe destacar que la empresa, ha certificado las siguientes normas: IRAM, ISO, NFPA; aportando al cumplimiento de los más altos estándares de calidad en la manufactura de los productos ofertados.

En sus primeros años comenzó como un pequeño negocio familiar, participando del mismo su fundador y sus dos hijos, dicho negocio se dedicaba a la fabricación de telas plásticas para manteles. Desempeñaban sus actividades en el domicilio particular de los

dueños, en donde, contaban con un pequeño taller con máquinas y dos empleados amigos de la familia.

Con el correr de los años y el crecimiento del negocio se trasladaron a diferentes espacios, tuvieron acceso a créditos y a la posibilidad de comprar maquinaria con mayor tecnología, lo que permitió elaborar artículos con mayor calidad y definición. Hoy en día cuentan con una planta propia acorde a lo que la actividad requiere para cumplir con las normas legales y requisitos de los clientes.

En la actualidad su staff está compuesto por 27 empleados. La dirección es llevada adelante por uno de los hijos del fundador. El actual dueño junto con sus tres hijos figuran como socios accionistas. Mientras tanto los jefes del área de producción y del área administrativa son empleados sin vínculos familiares.

La operatoria está dividida en los siguientes sectores:

- Producción: Integrado por el responsable del sector y 16 empleados. De los cuales dos se dedican exclusivamente al área de depósito y despacho.
- Ventas: Integrada por dos empleados quienes se ocupan exclusivamente de la elaboración de notas de pedidos y facturación.
- Administración: A cargo de los dueños y de la jefa administrativa, quien cuenta con la ayuda de dos empleadas, cuyas tareas son pagos a proveedores, conciliaciones bancarias, control de cuentas, y tareas varias del sector.
- Recepción: Cuenta con una empleada que realiza la atención a los clientes y tareas varias administrativas.
- Respecto al área contable y de técnicos en calidad, se manejan con empresas externas que concurren a la organización periódicamente.
- Los técnicos visitan el laboratorio tres veces por semana. El equipo contable dos veces a la semana.

Respecto a los canales de distribución la empresa no realiza ventas directas al consumidor final. Cuenta con distribuidores en todas las provincias de la República Argentina, también se distribuyen los productos en Bolivia, Paraguay, Uruguay y Brasil.

Propósito de la Investigación

El presente trabajo pretende llevar adelante un análisis de la pyme en estudio. Aspirando a presentar los resultados inherentes a la eficiencia que podría llegar a lograrse a la hora de realizar acciones de desarrollo del capital humano, principalmente, a través de la motivación del personal y la promoción del trabajo en equipo; como motores generadores de sinergia organizaciones y ventaja competitiva.

Hipótesis

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

Por otro lado, la empresa, necesita de personas para que los objetivos planteados originalmente sean cumplidos, pero si lo que desea es que funcione de forma eficiente, quienes conforman su estructura organizacional necesitan ser reconocidas y estar motivadas. Por ello, hoy en día, las organizaciones buscan distintas maneras para mantener a sus miembros motivados y a su vez afianzar las relaciones entre los mismos y así poder lograr los mejores resultados a través de un buen equipo de trabajo, el cual genere valor agregado a la organización.

El objetivo de este trabajo de práctica profesional es indagar y presentar líneas de investigación y trabajo que demuestren que, a partir de la motivación y el trabajo en equipo las empresas pueden alcanzar, de manera más eficiente, mejores resultados.

Marco Teórico

¿Por qué la motivación y el trabajo en equipo funcionarían como generadores de eficiencia en las pymes?

¿Por qué los equipos de trabajo motivados generarían mejores resultados en una pyme?

Para poder desarrollar el tema en cuestión es necesario saber que es en la motivación del empleado uno de los pilares para promover la obtención del éxito y los máximos beneficios económicos en las empresas.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

“La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. [CITATION Rob09 \l 11274].

“La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. La motivación requiere descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados”. [CITATION Rob09 \l 11274].

“Se define a la motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”.[CITATION Chi07 \l 11274]

Por lo cual, la motivación es un factor sumamente importante para alcanzar los objetivos de una empresa, así como también, los objetivos de un equipo de trabajo, ya que, en las organizaciones la capacidad del trabajo en equipo es una herramienta clave para el éxito de cualquier empresa.

“Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas específicas de desempeño y con una metodología, y que se sienten responsables del éxito o fracaso”. (Katzenbach Jon y Smith Douglas, 1996).

“Se define al equipo como un conjunto de personas con un objetivo en común”. [CITATION Sch82 \l 11274].

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”. [CITATION Rob095 \l 11274]

Por lo cual las empresas deben ser capaces de fomentar el interés de sus empleados hacia un objetivo en común. La propia naturaleza ha demostrado que los que trabajan en equipo son los más fuertes. Una hormiga sola no consigue hacer un hormiguero, pero un batallón de hormiguitas es capaz de hacer todos los hormigueros que sean necesarios.

“Los principales estudios sobre las organizaciones exitosas apuntan hacia el trabajo en equipo y la administración calificada de personas como ingredientes clave de éxito. El trabajo en equipo es la clave de la administración moderna”. [CITATION Mar93 \l 11274]

A su vez este trabajo se centra en el análisis de la importancia de la comunicación y el buen liderazgo en una empresa pyme familiar, sus problemáticas y características. Se citan definiciones de lo que es una empresa familiar, también se definen algunos aspectos claves para el trabajo a desarrollar.

“En general se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas o poco profesionalizadas, pero lo que las define no es su tamaño o su calidad de gestión, sino que están manejadas por miembros de un mismo grupo familiar y que se espera que la empresa siga en propiedad de la familia a futuro”. [CITATION San05 \l 11274].

“La Pyme empresa familiar es aquella cuyo estatuto jurídico y paquete accionario está en manos del grupo familiar, donde convive la lógica familiar como las relaciones afectivas, la tolerancia, y la equidad, junto con la lógica empresarial, donde se busca rentabilidad, eficiencia, eficacia y racionalidad”. [CITATION Lor96 \l 11274]

“La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella”. [CITATION Don64 \l 11274].

La comunicación, las tecnologías de información y la innovación constituyen aspectos indispensables de aplicar para mejorar la competitividad de las Pymes empresas familiares. En este contexto, la comunicación aparece como una de las principales herramientas a través de la cual las empresas intentan adaptarse y responder a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes.

“Se define a la comunicación como la transferencia y comprensión de significados”. [CITATION Rob095 \l 11274].

Es importante que las Pymes se dirijan a un nuevo enfoque comunicacional, dejando la comunicación tradicional basada en la simple transmisión de información, para lograr una comunicación en donde tanto los gerentes como los empleados hablen y escuchen, generando compromiso de ambas partes. Es necesario que aprendan a comunicarse, escuchar al otro y diseñar conversaciones.

“En las organizaciones es necesario interpretar al lenguaje como generador de compromisos, para ello, es menester hablar y escuchar. Ya que la simple transmisión de información no es generativa de compromisos”. [CITATION Ech05 \l 11274].

La comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. Para esto, es necesario escuchar al entorno, dialogar con el otro e intercambiar ideas, con el fin de entender diversas posturas, buscando el logro de un objetivo en común.

Para lograr alcanzar un nuevo enfoque comunicacional, se debe contar con líderes capaces de realizar transformaciones.

Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy, se necesitan líderes capaces de crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización.

“Una transformación es un cambio enorme, un líder sin cualidades de transformador que intente conducir el cambio hacia la organización democrática, no obtendrá resultados. Solo se logrará una organización democrática si hay un líder transformador guiando el esfuerzo. Para ello, es menester contar con un nuevo estilo de liderazgo llamado gerente coach”. [CITATION Ack97 \l 11274].

Al gerente coach podemos definirlo como un agente de cambio, es decir, cambia el líder, cambia la organización. Debe producir un cambio con actitud, buena disposición y una correcta comunicación para que los seguidores también realicen ese cambio y se forme una cultura organizacional dirigida a un aprendizaje constante, llegando a ser organizaciones inteligentes.

“Una organización es inteligente cuando aprende y expande continuamente su capacidad para crear su futuro. No le basta con sobrevivir. Adopta una perspectiva sistémica, en vez de considerarse separada del mundo, está conectada con el mundo; en vez de considerar que un factor externo causa sus problemas, entiende que sus actos crean los problemas. El mayor potencial radica en su capacidad de aprender a aprender”. [CITATION Sen98 \l 11274].

Metodología Aplicada

La fuente principal del presente trabajo es el contacto directo con los dueños y empleados de la organización, dado que, desempeñe mi labor en el área administrativa contable, por lo cual poseo vínculo directo con quienes dirigen la compañía. La misma se realizará mediante entrevistas en profundidad con cada uno de ellos. Esto sumado a una exhaustiva revisión bibliográfica sobre la temática, con el objeto de dar respuesta a la hipótesis planteada.

La metodología estará basada en una investigación exploratoria, descriptiva y cualitativa:

- Exploratoria, para conocer y obtener un primer acercamiento al tema que se pretende estudiar y conocer, lo que permitirá al lector familiarizarse con algo que hasta el momento desconocía.
- Descriptiva, para conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades y personas.
- Cualitativa, para conocer y obtener información acerca de las bondades y cualidades de las descripciones hechas por las personas, es decir, no incumbe la presencia de datos numéricos.

Principales Hallazgos

Según lo conversado con los dueños de la compañía y la jefa administrativa, se ha podido registrar un alto índice de ausentismo de los empleados administrativos y algunos empleados de planta, quienes se ausentan por causas de enfermedad pero pocas veces presentan certificado médico. Por otra parte, algunos miembros de la administración no respetan el horario de ingreso, llegando a la empresa media hora tarde sin recuperar el tiempo de retraso. Quizás, podría relacionarse este síntoma con una falta de entusiasmo y motivación por parte de los operarios. En este punto parece, y da la sensación de que a los empleados les da lo mismo ausentarse o no en su trabajo; aunque de ser así pierden el presentismo.

Por parte de los empleados que son estudiantes universitarios solicitan día de estudio un día antes de tomarse el mismo, lo cual, genera desorganización y falta de coordinación. Como también dentro de la empresa se toman descansos excesivos en el horario de almuerzo, lo cual no está acordado con la compañía. Esta situación provoca la sobrecarga de trabajo en aquellos empleados que si cumplen con los horarios acordados y deben hacerse cargo de tareas que no les corresponden.

Estas cuestiones provocan rispideces y malestar por parte de los empleados que si cumplen con las normas establecidas por la organización. Por lo cual, se ha conversado con aquellos empleados que presentan inconvenientes, con el fin de conocer cuáles son las causas que los llevan a tomar estas actitudes.

Según lo conversado los miembros de la administración exponen su malestar trabajando bajo presión, en un ambiente donde predomina el mal humor, la falta de compañerismo, donde no existe el trabajo en equipo, ya que, cada persona trabaja por así decirlo, en su mundo y no forma parte de la cultura organizacional la solidaridad para con el otro.

Por otra parte la poca delegación por parte de la jefa administrativa y la falta de organización y coordinación provocan que algunos empleados tengan que afrontar días con sobrecarga de trabajo y días en los cuales no tienen demasiadas tareas por realizar.

Con respecto al dueño de la empresa, tiene un rol de liderazgo unilateral, donde él toma decisiones sobre temas de producción como, por ejemplo, decide frenar el uso de una de las maquinarias sin consultar al jefe de producción la disponibilidad de stock o la capacidad productiva para cumplir con la demanda de los clientes.

Este último punto es un reflejo de la falta de pensamiento sistémico en los roles de liderazgo y una metodología de trabajo en equipo, que actualmente es nula.

La empresa tiene la estructura y características de una Pyme familiar. Con esto, se resaltan otros tipos de conflictos como la falta de planificación, la superposición de tareas y conflictos en la comunicación.

Además, cabe mencionar que otro conflicto latente es la relación entre el dueño y sus hijos en el ámbito laboral dado que la línea divisoria entre el hogar y la empresa está muy desdibujada. Por lo cual, la mala relación entre padre e hijos es llevada a la empresa afectando al clima organizacional, y esto genera que los empleados no sepan las ordenes de quien seguir, o a quien reportar en determinadas situaciones.

Plan de Obra

La presente investigación cuenta con una elaboración y extensión de seis capítulos.

En cada uno de ellos se desarrollan los temas teóricos y a su vez se relacionan con las problemáticas o realidades del caso en estudio.

Introducción

Brinda una introducción para que el lector entre en tema del desarrollo del trabajo. Se establecen los propósitos del análisis, la hipótesis a resolver, el marco teórico, la metodología aplicada y los principales hallazgos que se han encontrado.

Capítulo I, Pymes Empresas Familiares

En este capítulo se aborda la definición de Pymes y sus principales características. Se hace referencia a las empresas familiares, las características del fundador y las crisis derivadas del proceso de sucesión. Se menciona la situación actual del caso en estudio y sus particularidades familiares.

Capítulo II, Comunicación

Se detalla el concepto de comunicación dentro de las pymes, sus principales funciones. Se aborda el proceso y la dirección de la comunicación. Se clasifican las barreras comunicacionales, y se hace referencia al nuevo enfoque comunicacional. Se menciona el tema específicamente sobre la comunicación interna en el área gerencial y administrativa del caso en análisis.

Capítulo III, Liderazgo

Se aborda el concepto de liderazgo, que características presenta. Se mencionan los distintos tipos de liderazgo. Se detalla el concepto de gerente coach. Se hace

referencia al liderazgo en las pymes empresas familiares, y se aborda específicamente el liderazgo del caso en análisis.

Capítulo IV, Motivación

Se detalla el concepto de motivación, los tipos de motivación laboral y el ciclo de la motivación. Se presenta un análisis de las primeras teorías de la motivación, seguidas por las teorías contemporáneas. Se aborda la motivación en las pymes empresas familiares. Y se hace referencia a la situación actual en el caso de estudio.

Capítulo V, Trabajo en Equipo

Se menciona el concepto de trabajo en equipo. Se detallan las diferencias entre grupo y equipo. Se aborda el concepto de equipos de alto rendimiento y empowerment. Se mencionan las etapas de conformación de equipos. Por último, se exhibe el trabajo en equipo en las pymes empresas familiares y se hace referencia a la situación actual en el caso de estudio.

Capítulo VI, Cierre del trabajo

Se darán a conocer las conclusiones de la presente investigación y las posteriores recomendaciones.

CAPÍTULO I

PYMES EMPRESAS FAMILIARES

Las Pymes y sus Principales Características

“Las Pymes son células que poseen la flexibilidad necesaria para adaptarse a las nuevas situaciones, por su bajo nivel de gastos en infraestructura, su posibilidad de apertura y reconversión y por la inmediatez en cuanto al control total de su actividad, sumada a la rápida adaptación a los cambios con que responden al mercado”.¹ (Boqué, Schulman; 1996, 16)

Las Pymes tienen posibilidades de sobrevivir en el mercado en función de la creatividad y disciplina del empresario, ya que, si este, no se actualiza en técnicas de producción y mercadeo y no está informado de los cambios realizados en la informática, en las telecomunicaciones y en el mercado, no tendrá las mismas posibilidades de supervivencia y crecimiento que aquellos que sí lo hacen.

Pues atendiendo a la definición propuesta por la RAE “Real Academia Española” *una Pyme es una empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.* Diferenciamos por tanto a este tipo de empresa pequeña o mediana en función del volumen de ingresos, del valor de su patrimonio y el número de trabajadores que tiene en plantilla.

En Argentina, las empresas Pymes son las protagonistas de la generación de empleo y transformación productiva, las mismas, se clasifican según su facturación y rubro. La mayoría de los establecimientos Pymes tiene una antigüedad mínima de 20 años. Las firmas “antiguas” fueron desarrollando conocimientos empresariales, técnicos e

¹ Boqué Loreta, Gilli Juan J y Schulman Diana. (1996), “Pymes: Administrar para crecer”, Capítulo 1: El rol de las Pymes. pp. 16. Editorial Docencia.

ingenieriles adaptados a las características de una situación macroeconómica incierta, limitados incentivos de innovación y un mercado nacional cerrado relativamente pequeño. Mientras que las empresas “nuevas” son, por lo general, más pequeñas en inversión y en ocupación.

*“A diferencia de las “microempresas” que ocupan un máximo de diez personas pertenecientes al mismo grupo familiar, sin una diferenciación funcional en la cadena de mando, y con escaso capital; se estima que las Pymes son aquellas que emplean de diez a cincuenta personas, con una diferenciación clara en la cadena de mando, con localización distinta del domicilio particular, con personal que incluye personas ajenas al núcleo familiar, con tareas contables-administrativas diferenciadas, que tributa impuestos, y con la facultad de trascender y exportar sus productos si son muy especializados”.*²
(Boqué, Schulman; 1996, 20)

Las Pymes presentan una comunicación fluida y directa, se caracterizan por un pequeño número de empleados, donde no existe un alto grado de formalización en los roles y en las relaciones, por el contrario, las relaciones son cara a cara y las tareas se distribuyen de forma espontánea, sin estar bien delimitadas; esta flexibilidad sumado a que las Pymes cuentan con puestos de trabajos más amplios, puede desembocar en confusión de responsabilidades y pérdida de eficiencia, ya que, todos los empleados hacen todo. Son empresas donde manda la tarea, si un trabajo debe ser realizado y entregado, todos los empleados colaboran, aunque sea en tareas que no le son propias.

Debido a la escasez de capital y a la abundancia de mano de obra utilizan técnicas de producción sencillas, lo que permite brindar bienes y servicios en pequeñas cantidades a bajo costo, otorgando créditos a sus clientes más conocidos. Proporcionan un amplio porcentaje de empleo a mujeres y jóvenes, a su vez, utilizan con mayor eficiencia el capital que disponen y administran de forma consciente y sin malgastar el ahorro que proviene de sus ingresos.

² Boqué Loreta, Gilli Juan José y Schulman Diana. (1996), “Pymes: Administrar para crecer”, Capítulo 1: El rol de las Pymes. pp. 20. Editorial Docencia.

Por otro lado, las Pymes presentan un limitado acceso al crédito, carecen de capacidad de negociación frente a importantes clientes o proveedores, lo cual, genera que no logren obtener precios ventajosos, como si lo obtienen grandes empresas por la magnitud de su compra. Carecen de capacidad para retener a los mejores empleados, debido a que, las remuneraciones en las Pymes son inferiores a las ofrecidas en las grandes empresas.

La Pyme es aquella organización con escaso peso en el mercado, cuya eficiencia se va logrando, en la mayoría de los casos, por el clásico método de prueba y error, generalmente utilizando mano de obra no calificada, lo que trae consigo una escasa capacidad interna para usar y comprender las fuentes de información y tecnologías disponibles.

Las empresas Pymes tienden a fabricar muchas de las partes y piezas que requieren para cada bien producido, lo cual no sólo plantea un problema de eficiencia-escala óptima sino que obliga a mantener un muy diversificado stock de equipamiento.

Por otro lado, el control está basado en la supervisión directa del empresario, así también, la toma de decisiones, la dirección y coordinación están exclusivamente a cargo del dueño de la empresa y se centra en su presencia física. El empresario Pyme participa en la resolución de todos los problemas que se presentan, los cuales, son difíciles de delegar y requieren de su especial atención debido a la falta de planificación y procedimientos.

Un problema adicional de las Pymes es la falta de preparación de los mandos medios, el dueño prioriza la fidelidad a la capacidad y a la especialización, asimismo, considera a las tareas administrativas y otros aspectos formales, como los procedimientos, estados contables y financieros, registros, etc., como un gasto innecesario, dado que, el esfuerzo de este tipo de organización se centra en las ventas y en la producción, sin reconocer la importancia de lo administrativo y como consecuencia no se dispone de la información necesaria para lograr un efectivo control o toma de decisiones.

Pymes Empresas Familiares

Como se ha expuesto anteriormente, las Pymes poseen características adicionales a otras organizaciones que agregan complejidad a su desarrollo y gestión. En tal sentido, incorporar la dimensión de composición familiar resulta aún más complejo. En tal sentido, se define como empresa familiar a aquella cuya propiedad y dirección está en manos de miembros de una o más familias.

Cuando se habla de la empresa familiar es común que se las confunda con pequeñas y medianas empresas (Pymes). Este error resulta comprensible, ya que la mayoría de las empresas familiares son Pymes. Sin embargo, no todas las Pymes son empresas familiares, ni todas las empresas familiares son Pymes.

Por cuanto las primeras suponen una clasificación basada en limitaciones cuantitativas, referidas básicamente al número de trabajadores con los que cuentan y el volumen de ventas. Para clasificar a las empresas familiares se tiene en cuenta la participación de uno o más miembros de la familia en la propiedad y dirección de la empresa. Por ello, desde el punto de vista de su tamaño, las empresas familiares abarcan un amplio espectro que puede ir desde un micro emprendimiento a una gran empresa multinacional que cotice en bolsa.

La Pyme empresa familiar es aquella cuyo estatuto jurídico y paquete accionario está en manos del grupo familiar, donde convive la lógica familiar como las relaciones afectivas, la tolerancia, y la equidad, junto con la lógica empresarial, donde se busca rentabilidad, eficiencia, eficacia y racionalidad.

La empresa familiar se caracteriza por aplicar la cultura familiar a la empresa. Aquí no existe la planificación, sino que el fundador improvisa y busca generar lazos fuertes con proveedores y clientes, con el fin de lograr estabilidad comercial y financiera.

Se puede mencionar como fortalezas un alto grado de supervivencia, fuerte cultura organizacional que se refleja en la calidad de sus productos, rapidez en la toma de decisiones, fuerte compromiso de la familia con el negocio, dedicando tiempo y dinero.

Entre las debilidades, se destacan la incorporación de miembros de la familia poco capacitados, mala división del trabajo, la sucesión es compleja y problemática, conflictos emocionales, dificultad para la obtención de créditos, poco poder de negociación, confrontación y lucha de poder entre padre e hijo, inconvenientes para delegar, dificultad para ceder el control.

Los patrones de conducta y la cultura de las empresas familiares se encuentran tan arraigados a las tradiciones de la misma, que pueden producir efectos tales como la resistencia al cambio y la falta de flexibilidad para adaptarse a las nuevas necesidades.

El proyecto de sucesión deriva en conflictos a nivel tanto familiar como organizacional. La sucesión suele postergarse y con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva. A su vez, se presentan problemas de liderazgo, dado que, pocos son los que dentro de la organización están facultados para dirigir con características de líder. Asimismo, surgen problemas de capital, ya que la familia acostumbra a utilizar los fondos del negocio para cubrir gastos particulares, a veces prescindibles.

Características de la persona fundadora de una Pyme familiar

El fundador es un emprendedor, alguien con iniciativas, inquietudes, dispuesto a asumir riesgos, ambicioso, con deseos de crecer en el medio que desarrolla su actividad y con gran capacidad para superar dificultades.

El fundador de una Pyme familiar asume la contingencia de crear y dirigir una empresa, lo cual resalta sus cualidades de liderazgo, como la capacidad para tomar decisiones, creatividad para responder a inconvenientes surgidos en el entorno, y

capacidad para organizar la producción, no sólo persigue la obtención de ganancias, sino también, el logro de la realización personal.

Asume mayores riesgos al participar de todas las tareas de la empresa, desde atender a clientes históricos, fijar los objetivos y establecer la identidad de la empresa, hasta la creación de nuevas ideas para desarrollar mejores productos. Es el responsable financiero y debe definir la política salarial, la planeación de los proyectos de inversión junto con la distribución de los fondos.

Los propietarios-gerentes dedican muchas horas al trabajo y a la empresa, este individualismo los hace estar peligrosamente solos, provocando que tengan dificultades para recibir consejos y para delegar tareas. Esto los lleva a controlar todos los detalles y a involucrarse en todas las áreas, produciendo un manejo autocrático de la firma.

Suelen actuar como poderosos, otorgando protección a quienes piensan como ellos y penalizando a quienes rechazan su autoridad, no escuchan opiniones y no dejan pasar por alto las críticas, sintiéndose atacados personalmente, exigen lealtad tanto de los empleados miembros de la familia, como de aquellos que no forman parte del grupo familiar. Resaltan las mejores partes de sí mismos, sin reconocer sus debilidades y defectos, creyéndose dueños de la única verdad. Además, privilegian la pertenencia al grupo familiar por sobre la capacidad individual, y la experiencia del líder por sobre la técnica y el conocimiento especializado.

La intuición y el sentido común son necesarios, pero no suficientes; debe agregárseles información y conocimientos. La capacitación y el estudio permanente son necesarios en la actividad empresarial. El empresario debe actualizarse constantemente, y rodearse de empleados capacitados, ya que, si al personal se lo mantiene informado, se lo escucha y se le permite participar de los objetivos de la empresa, mejora su motivación personal.

Crisis de las Empresas Familiares

Una Pyme empresa familiar comienza a partir de un grupo de hermanos que fueron criados en un mismo grupo familiar, donde uno de los hermanos tuvo la iniciativa de emprender un negocio y luego llamó a otros hermanos a colaborar en este.

Con el transcurso del tiempo, los hermanos forman sus propias familias, y comienzan a sumarse nuevas opiniones un poco menos comprometidas con el negocio familiar, ya que, los parientes políticos tienen menor compromiso con la organización y un mayor interés económico.

A medida que el negocio crece, es necesario incorporar nuevos empleados, algunos ajenos a la familia. Cada uno de ellos ingresa a la organización con sus propios objetivos y expectativas, llegan motivados y con ánimo de crecimiento, ganas de aprender y superarse, pero con el tiempo se transforman en empleados desmotivados, ya que, notan que las mejores posiciones son reservadas para los miembros de la familia, y perciben que han alcanzado un techo en la organización que los mueve a emigrar.

Una vez que los hijos van creciendo y a medida que alcanzan la edad y el conocimiento, son incorporados a la organización; con la esperanza del fundador que uno de sus hijos ocupe el puesto del padre, la máxima jerarquía. Pero cuando esto ocurre, queda en evidencia que los hijos no sienten el mismo grado de compromiso que la primera generación. Cuentan con otra formación, están más preparados y con mayores conocimientos y habilidades que sus padres, al tener mayor información, rechazan las decisiones tomadas por un estilo autocrático, y no sienten la obligación de rendir cuentas a las jerarquías impuestas, al contrario, cuestionan la resistencia del jefe para introducir cambios ventajosos para la organización, con técnicas y métodos actualizados. De esta manera, queda en evidencia la crisis de modernización.

Comienzan los roces, los conflictos y los largos procesos de negociación buscando la aprobación a los cambios propuestos, como la incorporación de nuevas técnicas, conocimientos y ejemplos extraídos de otros países o de otras empresas. Esto evidencia la crisis de aislamiento que vive la empresa con el medio que la rodea.

Por otro lado, la oposición a las alternativas de cambio por parte del jefe conduce al cuestionamiento de su autoridad, lo cual deviene en una crisis de legitimidad, que se proyecta en el proceso de sucesión. Es decir, no solo se cuestiona la autoridad del jefe, sus métodos, su resistencia al cambio y a escuchar nuevas alternativas propuestas por la nueva generación, sino que se cuestiona la elección de un sucesor.

El fundador desea que la empresa continúe en manos de la familia y que sea uno de sus hijos quien tome su lugar. Esa elección provoca el descontento de los parientes no elegidos que se consideran con iguales o mayores derechos; y el desánimo de los empleados no parientes que ven cerradas las oportunidades de crecer y acceder a puestos superiores.

Los conflictos para manejar la sucesión se deben al claro deseo del empresario de mantener el control total de la organización y la oposición a la planificación. La resistencia a la planificación se origina por causas internas y externas que afectan al fundador. Desde lo interno, el temor a la muerte, la negación a ceder el control, miedo a la pérdida de identidad, incapacidad de elegir al sucesor, celos, rivalidades e incertidumbre al retiro. Desde lo externo, la imagen frente a importantes proveedores, clientes y entidades financieras, funcionan como obstáculos al proceso de sucesión.

Por lo tanto, es importante la planificación, y así lograr una transformación que permita delegar el mando y encontrar una correcta línea sucesoria, evitando luchas internas, que desgasten la relación familiar y perjudiquen a la empresa. Es importante recurrir a consultores especializados en empresas familiares o fuentes de consulta como abogados y contadores.

Estas crisis son inevitables, ya que, las nuevas generaciones tienen acceso a mayor y mejor información. Por el contrario, el líder transformó sus vivencias en experiencias que no está dispuesto a compartir, y que, valora y antepone a los

conocimientos formalmente adquiridos por los profesionales. Estas características conforman su sistema de creencias, que a diferencia de los hijos o sobrinos, tienen su propio sistema de creencias, basado en mayores conocimientos informáticos y técnicos, con una mejor capacitación en nuevas disciplinas.

La distancia existente entre las dos generaciones, demuestra que la primera generación ha estado enfocada en hacer, en trabajar, dedicando todo su tiempo al trabajo, sin dedicarle tiempo a adquirir nuevos conocimientos.

Por lo tanto, se debe intentar de unificar el sistema de creencias de ambas generaciones, incorporando nuevas técnicas y métodos, armar equipos directivos con capacidad para tomar decisiones, evitando luchas internas entre profesionales y quienes no lo son, pero tienen una larga experiencia en el negocio, e impulsar a los jóvenes a trabajar fuera de la organización, para aprender distintas formas de trabajo, adquiriendo conocimientos y experiencias, que luego pueden imitarse, cuando los hijos regresan a la compañía.

Situación en la empresa bajo estudio

Como se mencionó anteriormente, la Pyme en cuestión está dirigida por uno de los dos hijos del fundador. Su actual dueño cuenta con la ayuda de sus hijos en la conducción del negocio familiar.

Logró llegar a ser una empresa reconocida en el mercado local, y está expandiéndose en el internacional. Comenzó como un pequeño negocio familiar dedicado a la fabricación y comercialización de telas para manteles de plástico, logrando hoy su oferta diversificada desde diversas telas con distintos grosores, colores y tamaños hasta ser pioneros en Argentina en el recubrimiento de tejidos con PVC plastificado.

La empresa se encuentra ante la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para lograr hacer frente a los desafíos propios de la internacionalización, y de la administración de una organización más compleja. Es momento que los hijos del dueño

aporten creatividad y nuevas ideas para así evitar que la pyme se convierta en una empresa rustica y burocrática y direccionarla a una empresa inteligente con capacidades y habilidades de aprender. Dado que, el mundo ya no pertenece a los que saben, sino a los que aprenden y quien aprende está innovando.

Una ventaja competitiva sostenible que tienen las empresas es la habilidad de aprender y capacitarse con mayor rapidez que sus competidores. El mayor potencial de una organización radica en su capacidad de aprender a aprender.

Las organizaciones inteligentes no se consideran apartadas del mundo sino que están conectadas con el mundo, y no consideran que un factor externo cause problemas sino que entienden que sus actos crean los problemas.

Por otra parte, la empresa se ve afectada por problemas de liderazgo, ya que las decisiones son tomadas por el dueño sin consensuar con sus hijos y sin consultar a los jefes de producción y administración.

Existe poca planificación y poca delegación por parte de la jefa administrativa y como en toda pyme hay multifunción de tareas por parte de los responsables del área. A su vez, los hijos bajo su condición de dueños se involucran en temas que no les corresponden, emitiendo diferentes órdenes respecto a la resolución de un mismo problema o al desarrollo de una tarea específica, lo cual, provoca confusión por parte de los empleados ya que no saben a quién reportar.

Respecto a los flujos de información, el dueño de la empresa pyme guarda la información y no comunica al personal todo lo que debería, ya que cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor. Por lo cual, los empleados notan esta situación y sienten que la empresa esconde información por no confiar en ellos y que utiliza dicha información como poder o como herramienta de manipulación.

Por tanto, es necesario contar con información clara y comprensible para evitar que se genere desconfianza en quienes dirigen la organización y así evitar que se originen conflictos de poder perjudiciales para el futuro de la empresa.

CAPITULO II

COMUNICACIÓN

Stephen P. Robbins (2009) define la comunicación como *“la transferencia y comprensión de significados”*.³ Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, se da cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor.

La comunicación implica intercambio de ideas, opiniones, emociones, entre dos o más personas, es un medio para que los miembros de una organización compartan información que debe transmitirse y comprenderse.

“La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así comunicación es la trasferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes”.⁴ (Chiavenato; 2009, 308)

3 Stephen Robbins y Judge Timothy A. (2009), “Comportamiento Organizacional”, Capítulo 11: Comunicación, pp. 351. Editorial Pearson.

4 Chiavenato Idalberto. (2009), “Comportamiento Organizacional”, Capítulo 11: Comunicación, pp. 308. Editorial Mc GRAW-HI.

Funciones de la comunicación

“La comunicación cumple cuatro funciones vitales dentro de una organización: control, motivación, expresión de emociones e información”.⁵ (Robbins, Timothy; 2009, 351).

La comunicación actúa de varias maneras para controlar la conducta de las personas, grupos y organizaciones. La comunicación formal controla el comportamiento de los miembros de una empresa, verificando que estos respeten las normas y procedimientos laborales. Cuando el personal se comunica con su jefe inmediato para informarle sobre los avances de un proyecto o para comunicarle un problema de trabajo, se están respetando las jerarquías y normas formales impuestas por la organización. La comunicación formal controla que esto efectivamente suceda y que se respeten los procedimientos de trabajo exigidos por la compañía. Asimismo, la comunicación informal también controla el comportamiento, por ejemplo, cuando un trabajador deja de cumplir con sus responsabilidades, el grupo se molestará con él y se lo hará saber, mediante quejas, expresando que no cumple con su parte y está produciendo menos que el resto del grupo, de esta manera, se están comunicando informalmente con este y controlando su comportamiento.

A su vez, la comunicación fomenta la motivación cuando los empleados saben lo que tienen que hacer, como hacerlo, cuando conocen las metas y los objetivos que deben alcanzar, contando con la retroalimentación necesaria sobre su desempeño en base a los resultados esperados. A través de una comunicación clara se impulsa la motivación.

Por otro lado, la comunicación cumple una función social para muchos empleados, ya que, a través de la comunicación cada miembro del grupo puede expresar sus emociones, tanto frustraciones como sentimientos de satisfacción.

Por último, mediante la comunicación se transmiten datos e información que los individuos o grupos necesitan para tomar decisiones, permitiendo así identificar y evaluar diversas alternativas que se planteen.

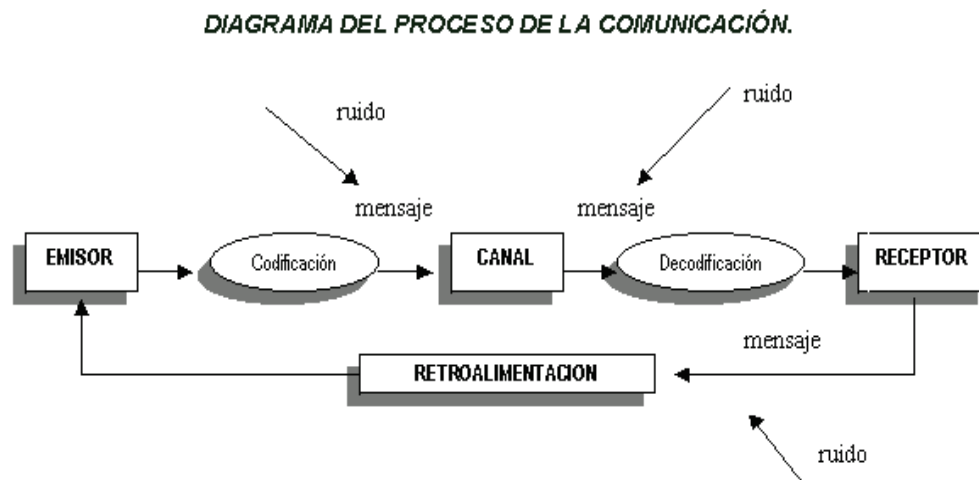
⁵ Stephen Robbins y Judge Timothy A. (2009), “Comportamiento Organizacional”, Capítulo 11: Comunicación, pp. 351. Editorial Pearson.

El proceso de la comunicación

El contenido del proceso de comunicación es generalmente un mensaje, mientras que el objetivo, es la comprensión del mensaje por el destinatario.

El emisor es quien inicia el proceso de comunicación al codificar un pensamiento, una idea o un hecho para comunicarlo, lo cual pasa a ser el contenido de la comunicación, es decir, el mensaje; este se transmite a través de un canal, el cual, es seleccionado por el emisor. Antes de que el mensaje llegue al receptor debe decodificarse, de manera tal, que el receptor lo entienda. El ruido representa las barreras de comunicación, que distorsionan la claridad del mensaje. El paso final es la retroalimentación, es decir, la comprobación de que se ha logrado transferir con éxito el mensaje. Determina si se obtuvo la comprensión.

Gráfico n° 01: "El proceso de la comunicación"



Fuente: Chiavenato Idalberto. (2007) Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw-Hill.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional son todas las acciones que lleva a cabo la compañía para transmitir y recibir información mediante la comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

Por un lado, se puede identificar la comunicación interna, dirigida a los miembros de la organización, la cual, orienta sus esfuerzos a involucrar a todos sus miembros en la visión y misión de la empresa, con el fin, de inculcar confianza y lealtad, proyectando una imagen positiva, y manteniendo a todo su personal informado sobre la dirección de la compañía. Se busca fortalecer la relación entre la empresa y sus trabajadores, ya que, con un personal motivado e informado, la empresa puede ser más competitiva y eficiente.

A su vez, la comunicación interna puede subdividirse en comunicación descendente, ascendente, o lateral, dependiendo de a qué nivel se le desea transmitir la información.

- Comunicación descendente

La comunicación que fluye de un nivel superior hacia un nivel inferior se denomina comunicación descendente. Son los mensajes enviados de la gerencia a los subordinados, es decir de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical la utilizan los gerentes para comunicarse con niveles jerárquicos inferiores, mediante reuniones, conversaciones, llamadas telefónicas, correos electrónicos, videos, seminarios, y manuales de procedimientos. A través de la comunicación descendente se definen los objetivos, se establecen las prácticas y procedimientos laborales a seguir, brinda instrucciones, orientación y retroalimentación sobre el desempeño a los miembros de la organización.

- Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación fluye en sentido contrario al caso anterior, es decir, desde un nivel inferior hacia un nivel superior de la organización. Permite a los empleados mantener informados a los gerentes, proporcionándoles informes de desempeño, plantearles los avances como también las quejas y reclamaciones, permite a

los subordinados hacer sugerencias para mejorar la calidad y la eficiencia, como así también comunicar la información contable y financiera.

- Comunicación lateral

La comunicación lateral, es aquella que surge entre personas o grupos de trabajo de la empresa bajo el mismo nivel jerárquico o entre gerentes del mismo rango. También se la conoce como comunicación horizontal, las cuales son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

Por otro lado, la comunicación externa es aquella que se dirige al público exterior, es decir, ciudadanos e instituciones, y su principal objetivo es informar y dar a conocer su imagen, busca lograr credibilidad ante el público en general. Es la herramienta que proporciona información del ambiente que rodea a la organización.

La comunicación con sus grupos de interés externos es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas debe existir una alta integración, dado que, cuando falla la comunicación interna el cliente luego se queja que no recibe correctamente el mensaje. Por ejemplo, si desde la dirección no avisan a tiempo un cambio de precios al sector comercial, seguramente el cliente recibirá una factura con nuevos precios y no sabrá el motivo del aumento. Esto se debe a que la relación entre la comunicación interna y la externa es simétrica.

Comunicación interpersonal

Los miembros de toda organización, tanto empleados como gerentes, pueden transmitir significados o mensajes a través de la comunicación oral, escrita y no verbal.

La comunicación oral es el principal medio para transmitir mensajes, por medio de discursos, conversaciones entre dos personas, debates, etc. Se caracteriza por la rapidez que posee al transmitir un mensaje y recibir una respuesta inmediata, el problema surge cuando el mensaje debe pasar por varias personas, hasta llegar al receptor final. Se corre el riesgo de que cada persona lo interprete a su manera, distorsionando el mensaje, provocando que este llegue de una forma distinta a la del comienzo.

Por el contrario, la comunicación escrita posee la ventaja de que tanto el emisor como el receptor cuentan con un registro de la comunicación, y el mensaje puede almacenarse por tiempo indefinido, evitando interpretaciones erróneas. Su principal dificultad es que consumen tiempo y no cuentan con una retroalimentación inmediata.

Por otro lado, la comunicación no verbal consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos, es decir, los mensajes se transmiten mediante gestos, movimientos corporales, tono de voz, expresiones faciales, movimientos de manos y hasta la distancia física entre el emisor y el receptor. El receptor debe estar atento al lenguaje corporal y utilizarlo como un complemento para la interpretación total del mensaje. Muchas veces el cuerpo dice lo que verbalmente no se puede decir.

Barreras para la comunicación eficaz

El proceso de comunicación no siempre funciona de manera correcta ya que, existen varios tipos de barreras dentro de la comunicación humana: personales, físicas y semánticas.

- Barreras personales: se refiere a las interferencias producidas por las limitaciones, emociones y valores de cada persona. En situaciones laborales las barreras más comunes pueden ser los hábitos deficientes como no escuchar, las percepciones, las emociones, sentimientos y motivaciones. Las barreras personales pueden limitar, distorsionar y hasta poner en riesgo la comunicación entre las partes.
- Barreras físicas: son las interferencias que surgen en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación, puede ser cualquier interrupción que desvíe la atención entre el emisor y el receptor, desde una puerta que se abre durante una reunión, que ingrese otra persona a dar otro mensaje, la distancia entre las dos personas, ruidos en una línea telefónica, etcétera.
- Barreras semánticas: son las limitaciones o distracciones que derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Dentro de este grupo podemos incluir las diferencias de idiomas, gestos, símbolos o señales.

Estos tipos de barreras se pueden dar de forma simultánea o por separado y provocar que el mensaje llegue filtrado, bloqueado o que no llegue a destino.

“Además, el proceso de comunicación está sujeto a barreras que retardan o distorsionan la comunicación eficaz:

- *Filtración: se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Es una forma de decir lo que el otro quiere escuchar. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores lo que estos quieren oír, con lo que distorsiona la comunicación hacia arriba.*
- *Percepción selectiva: los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencias y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje.*
- *Sobrecarga de información: los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de información. Por tanto, los individuos tienen a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. El resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz.*
- *Emociones: se refiere a la forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en el que la interprete.*
- *Lenguaje: Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas, según edades, educación y antecedentes culturales, son tres variables que influyen en el lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras. El punto es que distintas personas probablemente hablen el mismo idioma, como por ejemplo, español, pero el uso que hacemos de este está lejos de ser uniforme. Si supiéramos como modificamos el lenguaje los problemas de comunicación minimizarían.*

- *Comunicación “políticamente correcta”*: son aquellas que denotan tanto cuidado para parecer inofensivo que pierden el significado y la sencillez o se obstaculiza la libre expresión.”⁶ (Robbins, Timothy; 2009, 368).

El nuevo enfoque comunicacional

El nuevo enfoque comunicacional consiste en convertir *ideas en acciones* a través de un enfoque relacional del compromiso, que genera en las personas la utilización del lenguaje vinculado al dominio de la conducción organizacional.

El contraste con la administración tradicional es profundo, ya que en ella la comunicación es la simple transferencia de información y se relaciona casi exclusivamente con la toma de decisiones.

En las organizaciones es necesario interpretar al lenguaje como generador de compromisos, para ello, es menester hablar y escuchar. Ya que la simple transmisión de información no es generativa de compromisos.

El proceso comunicacional se conforma por actos del lenguaje (impactos) y por competencias conversacionales genéricas como capacidad de escuchar, capacidad para emitir juicios fundados, compromiso con el otro y gerente coach. Se entiende por gerente coach como aquella persona con competencias para generar confianza.

Entender al lenguaje a través de sus impactos es una ventaja competitiva que puede tener un administrador.

Quienes tienen competencias técnicas fallan para escuchar, fallan en la comunicación. En cambio, las competencias llamadas conversacionales genéricas están por encima de las competencias técnicas, por lo cual, se debe buscar un perfil de gerente coach que tenga esta competencia, cuya capacidad distintiva sea que sus empleados saquen lo mejor de sí mismos.

⁶ Stephen Robbins y Judge Timothy A. (2009), “Comportamiento Organizacional”, Capítulo 11: Comunicación, pp. 368. Editorial Pearson.

Este gerente coach debe acompañar al empleado, compartir sus conocimientos con el equipo que está liderando, debe lograr manejar las formas informales de comunicación como por ejemplo, disminuir el radio pasillo.

El proceso comunicacional es un proceso interactivo que tiene como finalidad:

- La transmisión intencionada de un mensaje
- Generar acciones útiles
- Transformar el mundo en donde vivimos

A partir del lenguaje como acción nutrimos nuestro mundo y enriquecemos nuestros mundos. Y a través de los actos del habla los seres humanos generamos comportamientos, hablamos y escuchamos, solo así hay comunicación.

Es a través de las conversaciones que nos relacionamos con el otro, construimos equipos, organizaciones, sociedades, proyectos. Según sea nuestra calidad de conversación con alguien es la calidad de relación que tenemos con esa persona (y viceversa). Es a través de conversaciones que coordinamos acciones, ya que, comunicación significa, también acción en común. Aprender a comunicarnos, escuchar al otro y diseñar conversaciones, es una competencia cada vez más necesaria, tanto a nivel personal como profesional y empresarial.

Comunicación en las Pymes

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, las Pymes se caracterizan por contar con una comunicación más rápida y fluida, con retroalimentación inmediata. La comunicación entre jefes y empleados es directa e informal, debido a sus estructuras sencillas, a una reducida cantidad de niveles jerárquicos y un menor número de empleados, permite que el personal se encuentre cerca y pueda acceder directamente al propietario-gerente, para comunicarle los avances del negocio, las ventas del período, y plantearles nuevos inconvenientes, sin tener que pasar antes por coordinadores o jefes intermedios, así como también, los dueños de las pymes podrán solicitarles información a los empleados sobre el desenvolvimiento en sus actividades o consultar por la evolución

de un proyecto, y la respuesta será inmediata, cara a cara, sin la necesidad de enviar cartas, fax o correo electrónico.

Son empresas en donde la comunicación interna es fluida y amena, pero no cuentan con la tecnología necesaria para lograr mejorar su comunicación con el público exterior, como invertir en publicidad, o lograr que su imagen sea más reconocida en el mercado. Las limitaciones por la dificultad en la obtención de créditos, la escasa reinversión en equipamiento, y la falta de entrenamiento en los aspectos de comunicación, constituyen el principal desafío que hoy debe enfrentar el pequeño y mediano empresario.

Por lo cual, la comunicación, las tecnologías de información y la innovación constituyen aspectos indispensables de aplicar para mejorar la competitividad de las Pymes. En este contexto, la comunicación aparece como una de las principales herramientas a través de la cual las empresas intentan adaptarse y responder a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes.

Por otro lado, es importante que las Pymes se dirijan a un nuevo enfoque comunicacional, dejando la comunicación tradicional basada en la simple transmisión de información, para lograr una comunicación en donde tanto los gerentes como los empleados hablen y escuchen, generando compromiso de ambas partes. Es necesario que aprendan a comunicarse, escuchar al otro y diseñar conversaciones.

La comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. Para esto, es menester escuchar al entorno, dialogar con el otro e intercambiar ideas, con el fin de entender la postura del otro, buscando el logro de un objetivo en común.

En la actualidad, nos encontramos en un entorno globalizado y competitivo, por lo cual, es necesario que las pymes dediquen tiempo y esfuerzo en capacitar a sus empleados para trabajar en equipo. El trabajo en equipo es una nueva forma de trabajo, y para realizarlo de manera efectiva es necesario conversar, debatir, discernir, con el propósito de intercambiar información que puede influir en los objetivos tanto personales como empresariales de todos los miembros de la organización.

Proceso comunicacional en la empresa bajo análisis

En el caso de la empresa estudiada los miembros jerárquicos no son conscientes del valor que tiene la comunicación. Sin ir más lejos, el dueño es quien comete la mayoría de las fallas comunicacionales, ya que no entiende que el proceso comunicacional no termina donde él dejó el mensaje, sino en las acciones que suceden como consecuencia de lo comunicado.

A su vez, toma decisiones sin antes conversarlo con los responsables de cada área o sin siquiera sentarse a planificar juntos. Por lo tanto, la falta de planificación y los supuestos no aclarados por ambas partes, pueden generar confusión y desorientación.

Además, la distorsión semántica que se genera por la utilización de un léxico ambiguo, provoca que los mensajes emitidos sean expresados de forma deficiente, dado que el emisor puede tener clara la idea, pero al expresarla no utiliza el lenguaje apropiado generando que el mensaje no se reciba con claridad y precisión.

Se emiten órdenes sin dar explicaciones, nadie conoce hacia donde se dirige la organización, los empleados tienen la necesidad de saber qué se espera de ellos, qué se puede esperar de los demás y a través de qué medios pueden alcanzar los objetivos. Sin esta información los trabajadores sienten que sus opiniones o ideas no importan, en consecuencia se convierten en trabajadores desmotivados y dejan de poner interés en lo que hacen, volviéndose pocos productivos.

El clima laboral es severo, no se permite opinar a los empleados, lo cual da lugar a la creación de un sistema informal de comunicación. La consecuencia es el imperio del rumor, donde nada referido a la información está bajo control.

Por otro lado, el personal desmotivado no escucha los reclamos de los clientes, lo cual provoca, una demora prolongada en las respuestas, contestando con poco interés a sus consultas, demostrando su cansancio y fastidio con la tarea que se encuentra realizando. Esta falta de interés es percibida por los clientes, exponiendo a la empresa a las críticas y a que opten por elegir a otra compañía que logre satisfacer mejor sus necesidades, con empleados que demuestren compromiso con la tarea y no su descontento.

CAPITULO III

LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

“Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, ya que, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo”.⁷ (Robbins, Timothy; 2009, 385)

Los líderes pueden ser comparados con artistas. Se puede enseñar a las personas a dibujar mejor, pero no se las puede convertir en artistas. Se puede enseñar a los managers a dirigir mejor, y acercarse más al liderazgo, pero no se puede convertir a managers comunes en líderes, a menos que tengan habilidad para liderar.

Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes capaces de crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización. También se

⁷ Stephen Robbins y Judge Timothy A. (2009), “Comportamiento Organizacional”, Capítulo: 12, pp.385. Editorial Pearson.

necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.

Las organizaciones necesitan líderes capaces de realizar transformaciones. Es más probable que la innovación y el cambio se originen en determinados niveles inferiores, ya que los líderes que ocupan posiciones en los niveles gerenciales altos tienden a buscar estabilidad, en vez de transformación.

Una transformación es un cambio enorme, un líder sin cualidades de transformador que intente conducir el cambio hacia la democracia o hacia la organización circular, no obtendrá resultados. Solo se logrará una organización circular si hay un líder transformador guiando el esfuerzo.

Cuando hablamos de organización democrática o circular nos referimos, en primer lugar, a que todos los miembros de la organización pueden participar en las decisiones que los afectan, ya sea directa o indirectamente, a través de los representantes que elijan. Y en segundo lugar, en una organización democrática no hay una autoridad máxima. En otras palabras, en una democracia, la autoridad es circular.

Según lo planteado anteriormente, una organización circular nunca será implementada por un manager burocrático.

Un manager puede tener dos tipos de poder: “poder sobre” y “poder de”. El “poder sobre” es la autoridad para recompensar a los subordinados que hagan lo que el manager desea que se haga, o para castigar a quienes no actúen como él quiere. El “poder de” es la habilidad de influir en las personas, a fin de que hagan lo que manager quiere que se haga. Por lo cual, el manager que se muestre reticente a disminuir su autoridad, también se mostrara reticente a implementar el concepto democrático. El manager burocrático está más preocupado por retener el “poder sobre”.

Tipos de liderazgo

Liderazgo autocrático: El líder autocrático establece las directrices sin la participación del grupo, determina la tarea que cada trabajador debe ejecutar, es duro e impositivo. Es el tipo de líder que ordena y espera cumplimiento, es inflexible y dirige por medio de recompensas o castigos. Impone su autoridad constantemente.

Liderazgo democrático o participativo: El líder es activo, consultivo y orientador. Promueve el diálogo, consultando la toma de decisiones con sus subordinados, fomentando la participación de los trabajadores.

El grupo esboza las medidas y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario; este sugiere alternativas para que el grupo escoja. La división de las tareas queda a cargo del grupo y cada miembro tiene libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.

Liderazgo liberal: Este estilo de liderazgo alude a un líder que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder. Brinda gran independencia a sus subordinados.

En resumen, un líder debe reflejar las siguientes características: autoconfianza; capacidad de asumir la responsabilidad por las consecuencias de sus actos y de los de sus subordinados; talento para estimular y motivar a otros; crear un sentido de pertenencia y compromiso; creatividad; energía y eficiencia, capacidad para trabajar en equipo y talento de guía. Una vez logrado esto, podemos decir que no hay límite para el crecimiento de una organización.

También es oportuno aclarar que no hay evidencia consistente para decir que una determinada posición, en esta dimensión de estilo de liderazgo, es la mejor. La discusión sobre si es mejor ser autocrático que participativo no tiene sentido a menos que se especifique la naturaleza de la tarea, del subordinado y de las condiciones contextuales.

Gerente coach

El líder es un agente de cambio, es decir, cambia el líder, cambia la organización. Debe producir un cambio con actitud, buena disposición y una correcta comunicación para que los seguidores también realicen ese cambio y se forme una cultura organizacional dirigida a un aprendizaje constante, llegando a ser organizaciones inteligentes.

En la actualidad, se habla de un gerente coach. Se entiende por gerente coach aquella persona con competencias para generar confianza. El coach (entrenador), se compromete con el entrenado en ofrecerle su colaboración, estableciendo objetivos específicos y esbozando un plan de acción que les permita llegar a la meta fijada dentro de los plazos delimitados.

El coach asiste a los individuos, generando responsabilidad y compromiso, intentando construir la confianza entre los participantes y la de sí mismos. No enseña, no dirige, ni aconseja, sino que actúa como facilitador de los procesos de reflexión y toma de decisiones de las personas que tiene a cargo. Un gerente coach acompaña a los individuos a proyectar el futuro.

La característica más importante de la tarea del coach es aumentar la inteligencia, control y responsabilidad de una persona y liberar así, sus talentos y fortalezas. Busca que las personas logren estabilidad e integridad entre su vida laboral y personal. En otras palabras, es quién les comparte a sus colaboradores todos sus conocimientos, toma en cuenta sus contribuciones y genera sentido de pertenencia entre el subordinado y la organización, para que este se sienta parte fundamental del equipo y de la compañía.

En conclusión, la diferencia entre el liderazgo y el coach es que el primero trata de transmitir de manera efectiva los objetivos del equipo, motivarlos, moverlos en una dirección específica y realizar las acciones en una forma correcta. Por su parte, el gerente coach, tiene una relación más de acompañamiento a las personas para que tomen conciencia de sus habilidades y capacidades y logren los objetivos planteados.

Liderazgo en las Pymes

Carlos Cleri, autor de *“El libro de las pymes”*, marca la diferencia entre liderar y administrar. *“Liderar significa hacer las cosas correctas de la manera correcta y administrar es simplemente hacer las cosas correctamente”*.⁸ (Cleri; 2007)

El gerenciamiento o rol de liderazgo por autoridad formal se caracteriza por administrar, concentrarse en sistemas y estructuras que maneja con rígido control, tiene una visión a corto plazo, observa sólo lo que tiene cerca. En cambio, el líder innova, es original, se conecta con la gente, inspira confianza, mira más allá del horizonte, desafía el contexto, es auténtico y hace lo correcto.

Por lo tanto, el verdadero líder entiende la diferencia entre ser jefe y líder. El líder es una persona que cree en algo con profunda fe, entusiasma a la gente tras una idea o acción, tiene carisma, toma riesgos, tiene una estrategia para llevar adelante su causa. Al contrario, el jefe maneja a sus trabajadores, mientras que el líder los capacita, el jefe inspira temor, en cambio el líder inspira entusiasmo y muestra cómo se hacen las tareas.

Se puede observar, que las pymes empresas familiares mantienen un sistema de liderazgo tradicional, donde no se da lugar a diversas opiniones, donde los hijos desean llevar a cabo cambios profundos en la forma de desarrollar las actividades, pero el padre fundador se resiste, interpretando estos cambios como un ataque personal. No se comparten los conocimientos con los subordinados por miedo a que estos lo superen o desarrollen la tarea mejor que él.

Los dueños de las empresas familiares creen que delegar es ceder poder y en consecuencia perder autoridad. Sienten que su presencia es necesaria en todas las áreas para que la tarea se lleve a cabo de la manera correcta, desconfían de especialistas, sobrevaluando el valor de su propia experiencia.

Las pymes empresas familiares se caracterizan por tener un dueño que cumple el rol de gerente general, pero a su vez está siempre inmerso en el liderazgo que ejercen los

⁸ Cleri Carlos. (2007), *“El libro de las pymes”*, Editorial Granica.

responsables de cada área. La figura de este dueño suele actuar como intromisión para el liderazgo de los mandos medios y desdibujar su autoridad.

Por lo tanto, los dueños de las Pymes empresas familiares presentan un rol más autoritario, determinan las tareas que cada miembro de la organización debe cumplir, dan órdenes y esperan que las cumplan, se resisten a los cambios organizacionales, creyendo que son los únicos dueños de la verdad, tomando decisiones basadas en la intuición.

Las empresas familiares se caracterizan por una complejidad extra, donde se vivencia superposición de mando que desemboca en superposición de tareas. Es común que, en empresas de este tipo, el dueño fundador sea el responsable de tomar todas las decisiones de la organización, más allá si existe una persona encargada del área a la cual le compete esta responsabilidad. Es por ello que en toda organización y sobre todo en empresas familiares es importante que queden notoriamente delimitadas las posiciones, responsabilidades y tareas que cada uno de los integrantes debe abarcar.

Liderazgo en la empresa bajo estudio

En el caso de la empresa estudiada, se puede notar que dentro de la organización existe un liderazgo autoritario, tanto por parte del dueño como de la responsable del área de administración.

Desde el rol del dueño se observa un liderazgo autocrático en su forma de comunicación y toma de decisiones. Esto se refleja en el hecho de que al momento de planificar y tomar decisiones no tiene en cuenta sugerencias de los demás, ya que él “conoce el negocio mejor que nadie”. En cuanto a la comunicación, se comunica poco con el sector operativo, y en muchas oportunidades cambia de opinión de forma imprevista. Puede verse que no existe una empatía hacia él, ya que, no logra una influencia positiva sobre los empleados.

Los hijos del dueño establecen que todos deben saber hacer todo, y con ese pensamiento lo único que logran es una superposición de tareas, que lleva al mal ambiente laboral y genera malas relaciones entre las personas que trabajan en la

empresa. Cuando los dueños no están se genera un mejor ambiente, más relajado y se logra trabajar de manera más efectiva.

El dueño se deja llevar por sus impulsos, actúa de acuerdo con su estado de ánimo, y lo hace notar y contagia a todos los empleados. Si hay algún problema personal entre el dueño y sus hijos, toda la empresa lo nota, porque el ambiente se torna difícil para trabajar. Los empleados que hace poco tiempo que están en la organización, se atemorizan por como puedan llegar a reaccionar los dueños ante diversas dudas o consultan que realicen.

Respecto a la jefa de administración se denota un rol demasiado activo, tanto que se percibe una saturación de tareas. Esto se debe a la poca delegación y a la falta de confianza para con los empleados. Comparte escasa información con los trabajadores, perjudicando así el desenvolvimiento efectivo de los mismos. Es una persona poco accesible, no realiza planificación previa, por lo cual da órdenes a los empleados conforme van ocurriendo los hechos.

Se observa una Pyme empresa familiar que no promueve el trabajo en equipo, al contrario, apunta a que cada trabajador desarrolle su tarea de forma individual, sin posibilidad de interacción, evitando que se generen amiguismos, fomenta la competencia entre los empleados, brindándoles privilegios a ciertos miembros del personal con los que tienen más empatía e ignorando a otros trabajadores que señalan al trabajo en equipo como una herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones.

CAPITULO IV

MOTIVACIÓN

“La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.⁹
(Robbins, Timothy; 2009, 175)

“Se define a la motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”.¹⁰ (Chiavenato; 2007, 47)

El motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente o generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Dado que los motivos de los empleados influyen en la productividad, una de las tareas de los gerentes es canalizar de forma efectiva las cosas que los motivan para que alcancen las metas de la organización.

Las organizaciones más exitosas son aquellas en las que se les da a las personas una importancia significativa. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar. La participación del personal debe extenderse por todos los niveles de la organización, se debe estimular a las personas para que vayan más allá de un desempeño rutinario y se vuelvan creativas e innovadoras.

⁹ Stephen Robbins y Judge Timothy A. (2009), “Comportamiento Organizacional”, Capítulo: 6, pp. 175. Editorial Pearson.

¹⁰ Chiavenato Idalberto. (2007), “Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones”, Capítulo: 2, pp. 47.

Un empleado en un ambiente de trabajo positivo, estará más comprometido con sus tareas, cumplirá con las políticas y procedimientos de la organización, logrando alcanzar un alto grado de satisfacción, lo que se verá reflejado en su evaluación de rendimiento. Una persona satisfecha con su trabajo es una persona motivada que cumplirá con los objetivos y estándares de calidad requeridos por la organización.

En esta línea, existen tres tipos de motivación que se encuentran en el ámbito empresarial, entre las cuales se pueden mencionar, la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

La motivación extrínseca es aquella mediante la cual, los empleados se encuentran motivados para alcanzar los objetivos por el premio o recompensa que recibirán. Es exterior al individuo dado que, estimula desde afuera, por ejemplo, incentivos económicos, pago de horas extras a un mayor precio, regalos por haber realizado un buen trabajo. Es decir, en la motivación extrínseca el comportamiento es motivado por el deseo de obtener algo que es externo a la simple realización de la tarea. Por el contrario, la motivación intrínseca proviene del interior de la persona y el mayor premio es la realización propia de la actividad por el gusto que da hacerla, los empleados se sienten atraídos por la tarea que realizan sin pensar en premios o recompensas.

Por último, la motivación trascendente es aquel impulso que mueve a las personas a actuar para servir a otros, es decir busca satisfacer las necesidades de personas distintas a quien ejecuta la acción, como por ejemplo prestar ayuda a un compañero de trabajo. Este tipo de motivación está relacionada directamente con la generosidad, las creencias, los valores y principios del individuo.

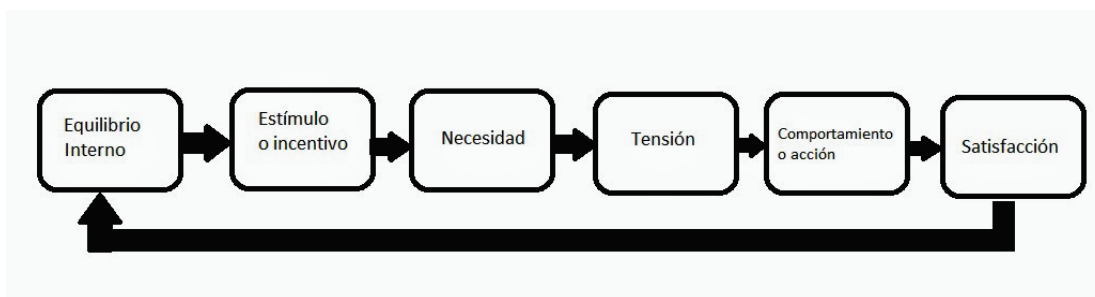
Ciclo de la motivación

El ciclo motivacional permite explicar el comportamiento humano, el cual está en un estado de equilibrio interno y se ve alterado cuando surge una necesidad, de esta manera comienza el ciclo motivacional, cuando un estímulo (interno) o incentivo (externo) produce una necesidad, la cual provoca un estado de tensión, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento, capaz de liberar la tensión.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de su necesidad. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.

El ciclo de la motivación puede resumirse de la siguiente manera:

Gráfico n° 02: "Etapas del ciclo de la motivación"



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007) Administración de los recursos humanos, el capital humano en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.

Sin embargo, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse. Si se frustra, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, apatía, indiferencia, etcétera.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera.)

Asimismo, la necesidad puede no ser satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Sucede cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la

intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha. Esto sucede cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.

Primeras teorías de la motivación

Las primeras teorías de la motivación, también llamadas teorías de contenido, constituyen las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados, dado que destacan la importancia de la personalidad humana. Las mismas buscan analizar las necesidades y las acciones de las personas en el ámbito laboral.

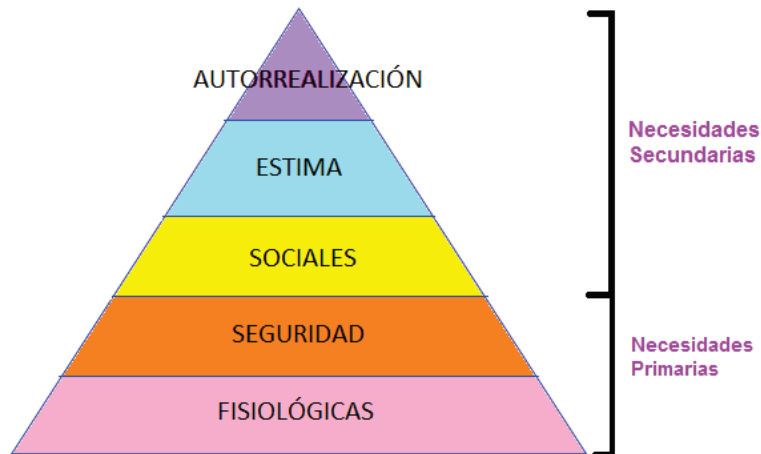
Las teorías de contenido son cuatro, y han sido desarrolladas por los siguientes autores:

- ✓ Abraham Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades.
- ✓ Douglas McGregor: Teorías X e Y
- ✓ Frederick Herzberg: Teoría bifactorial.
- ✓ David McClelland: Teoría de las necesidades.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow afirma que las necesidades humanas surgen en una jerarquía de cinco necesidades que forman una especie de pirámide, satisfaciéndose desde los niveles inferiores a los niveles superiores.

Gráfico n° 03: "Teoría de la jerarquía de las necesidades."



Fuente: Robbins Stephen, Judge Timothy. (2009) Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación, México.

1. Fisiológicas: Son aquellas necesidades relacionadas con el hambre, sed, cansancio, sueño, sexo y otras necesidades corporales. Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie.

2. Seguridad: Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo, llevándolo a protegerse de todo peligro real o imaginario, buscando seguridad y estabilidad.

3. Sociales: Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupos están relacionadas con este tipo de necesidades.

4. Estima: Relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimiento de confianza en sí mismo, auto aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, poder. Su frustración puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

5. Autorrealización: Son aquellas relacionadas con el deseo de cada individuo de utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar su potencial y talento.

La teoría afirma que ninguna necesidad se satisface por completo, pero aquellas necesidades que se cubren de forma sustancial, dejan de motivar. Por lo tanto, para lograr motivar a alguien es necesario entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad son necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización de orden superior. Esta diferencia se basa en que las superiores se satisfacen en forma interna, es decir, dentro de la persona, mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior, con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener efectividad laboral.

Teorías X e Y:

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes con respecto a los seres humanos, uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro positivo, denominado teoría Y.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes consideran a los trabajadores como “animales de trabajo”. Creen que a los empleados les disgusta trabajar, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzados, a realizarlo.

Premisas de la teoría X:

- ✓ A las personas no les gusta trabajar y lo evitará de cualquier forma.
- ✓ La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos.
- ✓ El individuo evita responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo.

En contraste con estos puntos de vista negativos, en la teoría Y los gerentes suponen que los empleados consideran al trabajo como algo natural, en donde encuentran una fuente de motivación, supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan responsabilidades y se esfuerzan para lograr los mejores resultados tanto para la organización como para ellos mismos.

Premisas de la teoría Y:

- ✓ Al individuo promedio, no le disgusta el trabajo en sí.
- ✓ No es necesario la fuerza o amenazas para que los individuos se esfuercen para alcanzar los objetivos.
- ✓ Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se los recompense por sus logros.
- ✓ La persona no solo acepta, sino que también busca responsabilidades.
- ✓ La mayoría de las personas tienen una gran imaginación y creatividad que favorece a las organizaciones.

Teoría de los dos factores:

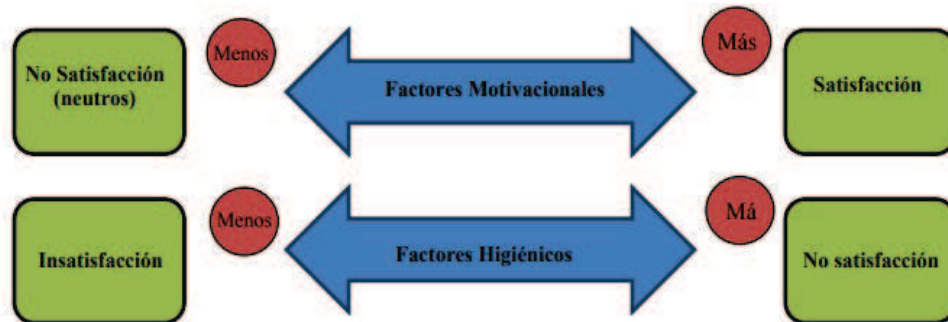
La teoría bifactorial desarrollada por Herzberg propone que existen dos conjuntos de factores (motivacionales e higiénicos) que son la causa de la satisfacción y la insatisfacción en el puesto de trabajo.

Factores higiénicos o factores extrínsecos: son aquellos que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo y se refieren a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo, estos factores no están bajo el control del individuo dado que, son administrados por el empresario. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, las condiciones físicas del trabajo, la política de la empresa, las relaciones con el supervisor, los reglamentos internos, etc.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del puesto o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional, se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto a su cargo y al contenido del mismo.

A lo largo de los años los puestos de trabajo se han definido para atender a las necesidades económicas y de eficiencia de las organizaciones, basados en un enfoque mecanicista, creando puestos de trabajo poco interesante que llevan al individuo a la desmotivación, apatía y desinterés. Los factores motivacionales por el contrario, provocan un efecto profundo y estable sobre el comportamiento, ya que puestos de trabajos que requieran retos, responsabilidades diversas, múltiples habilidades por parte del empleado, autonomía, identificación con la tarea y retroalimentación generan mayor satisfacción.

Gráfico n° 04: "Teoría Bifactorial de Herzberg."



Fuente: Idalberto Chiavenato (1992). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill.

La teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades fue desarrollada por David McClelland, quién contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres necesidades básicas. Las clasifico como necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación, y se definen de la siguiente manera:

- Necesidad de logro: Los individuos con una gran necesidad de logro buscan sobresalir, poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso, se proponen alcanzar metas con un alto nivel de desafío, por lo general son personas que prefieren trabajar solas y les gusta obtener retroalimentación sobre las tareas que realizan.
- Necesidad de poder: Las personas con una gran necesidad de poder se interesan por ejercer influencia y control sobre el comportamiento de los demás, por lo general tales individuos persiguen puestos de liderazgo, y valoran el reconocimiento social. Son personas obstinadas, exigentes y les gusta expresarse en público.
- Necesidad de afiliación: Las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales, suelen disfrutar enormemente que se les tenga estima, buscan gustarle a las demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto. Evitan las competencias y el rechazo por parte de un grupo social, les incomodan las situaciones que implican riesgos e incertidumbre. Estos individuos tienden a ser mejores como empleados que como líderes por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos empresariales.

Teorías contemporáneas de la motivación

A continuación se desarrollan teorías que representan el pensamiento actual, las cuales tratan de explicar la motivación de los empleados que componen una organización.

Teoría de la evaluación cognitiva

La teoría de la evaluación cognitiva plantea que introducir recompensas extrínsecas, como el dinero o cualquier otro premio material, por hacer una tarea que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer que causaba hacerla, tiende a disminuir la motivación general.

Es decir, las recompensas tangibles disminuyen la motivación intrínseca ya que, cuando se les comunica a los individuos que van a recibir premios tangibles se centran más en estos que en su trabajo. No obstante, las recompensas verbales, como un elogio, incentivan a las personas a hacer su trabajo con mayor esfuerzo y dedicación. Por lo tanto, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca mientras que las tangibles la socavan.

Teoría del establecimiento de metas

Esta teoría destaca el importante papel motivador que cumple el establecimiento de metas específicas en el comportamiento del individuo. Un trabajador que establezca metas claras y se proponga alcanzarlas, tendrá un mejor desempeño que otro que no las posea o cuyas metas sean difusas, ya que las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que una meta general.

El modelo del establecimiento de metas hace hincapié en los retos que se les presenta a las personas, en el caso de individuos que creen tener la capacidad necesaria para desempeñar las tareas, el hecho de establecer metas difíciles pero claras y alcanzables, los lleva a tener un alto desempeño, una mayor satisfacción en su trabajo y permite a los empleados estar auto motivados.

Teoría de la eficacia personal

*“La eficacia personal se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea”.*¹¹ (Robbins, Timothy; 2009,188). Cuanto mayor sea la eficacia personal que posea un individuo, mayor confianza tendrá en su propia capacidad para tener éxito en una tarea, ya que se caracterizan por enfrentar las situaciones complejas y responder a la retroalimentación negativa con mayor esfuerzo y dedicación, mientras que aquellas personas con baja eficacia personal en los acontecimientos difíciles tienden a disminuir su esfuerzo o se rinden, mientras que aquellas que tienen mayor eficacia personal tratarán con más entusiasmo de vencer al desafío.

Teoría del reforzamiento:

La teoría del reforzamiento plantea que los refuerzos condicionan al comportamiento, es decir, observa cuál es la conducta de una persona cuando ejecuta una tarea y cuáles son sus consecuencias, con el fin de crear condiciones de trabajo que elogien las conductas deseables y desalienten las indeseables, ignorando las necesidades del individuo, sus sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas que influyen en su comportamiento.

Teoría de la equidad:

Los empleados comparan los insumos que aportan a sus empleos como esfuerzo, experiencia, educación y competencias, con los resultados que obtienen de ellos, salario, reconocimiento, promociones, asignaciones laborales desafiantes, etc., en relación con lo que obtienen otras personas y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

11 Stephen Robbins y Judge Timothy A. (2009), “Comportamiento Organizacional”, Capítulo: 6, pp. 188. Editorial Pearson.

Si un trabajador percibe que la compensación que ha recibido es igual a la de aquellos con quienes se compara se dice que existe un estado de equidad, es decir, es una situación justa. Cuando el personal observa una situación como desigual, puede sentirse insatisfecho, experimentar estrés, y dicho estrés producirá enojo y tensión entre las personas. Por lo tanto, para reducir la inequidad y el nivel de tensión optan por aumentar o disminuir los insumos que aportan a un nivel que consideren equitativo, o modificar los resultados que entregan, o cambiar la percepción de sí mismos o distorsionar la percepción que tienen respecto de los demás, observando que el trabajo de otros no es tan bueno como ellos pensaban y que ellos se esfuerzan más que nadie. También pueden optar por cambiar su grupo de referencia, o bien renunciar a su empleo.

Justicia Procedimental, toma de decisiones justas:

La teoría de la equidad se concentra en los resultados que han recibido las personas después de invertir esfuerzo, tiempo e insumos, no se refiere a la forma en la que se tomaron las decisiones que llevaron a obtener dichos resultados, por lo cual la justicia procedimental, es la justicia que percibe el individuo en las formas de tomar las decisiones. Los empleados perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que los resultados que recibieron, y la forma en la que fueron recibidos, son justos y equitativos.

Por lo tanto, para que los empleados consideren justo el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas deben sentir que se les dio la oportunidad de expresar su punto de vista a quienes toman las decisiones sobre los resultados que ellos desean. Y por otro lado, que se les dio una explicación adecuada acerca de por qué ocurrió éste. Asimismo, para que este proceso sea justo, los gerentes deben contar con información exacta y estar abiertos a las apelaciones.

Teoría de las expectativas:

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom, es una de las más acertadas con respecto a la motivación, ya que sostiene que las personas se sentirán motivadas para trabajar cuando piensen que el esfuerzo que proporcionan a su trabajo las conduce a un desempeño mayor y que este las lleva a obtener el resultado que desean y como consecuencia les permite adquirir recompensas organizacionales, las cuales satisfacen sus metas o necesidades personales, como necesidades de seguridad, o la responsabilidad por desempeñar una tarea desafiante, o establecer metas difíciles y contar con la capacidad de alcanzarlas.

Gráfico n° 05: “Teoría de las expectativas.”



Fuente: Robbins Stephen, Judge Timothy. (2009) Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación, México.

Motivación en las pymes empresas familiares

Los directivos entienden que el factor principal de las Pymes es su capital humano, ya que de su rendimiento dependerá de obtener resultados exitosos en la organización. Ante esta situación cuanto más motivada este su fuerza de trabajo, más producirán logrando un impacto positivo en los resultados y objetivos empresariales. Por ello, es de suma importancia que las empresas comprendan que la única fuente de motivación no es el dinero, sino que, existen otros aspectos que motivan a los empleados, entre los cuales, se encuentran, el reconocimiento, sentido de pertenencia, trabajo estimulante, cumplimiento del contrato psicológico, oportunidad de crecimiento, asistencia para la resolución de problemas, estabilidad laboral, beneficios sociales, puestos interesantes que permitan asumir responsabilidades, buen clima laboral, y buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Pero por lo general, en las pymes empresas familiares los incentivos seleccionados para motivar a sus empleados son los premios o recompensas en dinero, dado que, cuentan con una estructura pequeña y su capacidad económica es limitada, buscan motivar a sus empleados a partir de aumentos salariales, pero una vez otorgado el aumento, el sentimiento positivo se extenderá hasta el primer mes de percibida la remuneración con el aumento. Una vez que esto suceda, se volverá a la antigua situación de descontento, ya que un aumento salarial no incrementa ni la motivación ni la productividad de los empleados.

El principal beneficio que tiene un empresario Pyme es contar con un trato cercano, directo y más informal que en las grandes empresas, lo cual, le permite conocer mejor cuáles son las causas que desmotivan a sus empleados, realizando un seguimiento y evaluación de desempeño, ya que cuando el trabajador se siente acompañado y escuchado por la alta gerencia, comienza a generar sentido de pertenecía.

Esta técnica de evaluación de desempeño permite transmitir al empleado la imagen y opinión que los directivos tienen de su trabajo, de esta manera, se logra que el personal sienta que la empresa se ocupa de él, contando con la posibilidad de opinar sobre sí mismo y sobre los problemas que lo preocupan.

Para lograr esto, las Pymes empresas familiares tienen el desafío de contar con verdaderos líderes que se comprometan con su labor y con la gestión, que escuchen, que den participación, que reconozcan las capacidades, así como las limitaciones de las personas. Es importante que los dueños compartan con sus empleados los logros y las buenas noticias, y que no sólo comuniquen situaciones problemáticas, asimismo es necesario incentivar la responsabilidad por la tarea asignada.

Otro aspecto motivador es el aprendizaje constante, no solo por parte de los empleados, sino también para la organización, dado que nos encontramos en mercados dinámicos y cambiantes, es necesario capacitar a los empleados para incrementar sus conocimientos, lo cual desarrolla una alta moral que permite incrementar la productividad y la flexibilidad junto con el intercambio de ideas. Además la capacitación constante es un incentivo para el personal, ya que, adecuadamente entrenado requiere de menor supervisión y aumenta su responsabilidad e independencia. No solo es un elemento motivador para los empleados sino que para la organización impulsa la innovación y la adecuación al mercado, dado que, el aprendizaje permanente es una variable competitiva necesaria en el mundo actual.

Por lo tanto, para lograr que los empleados estén motivados se debe apuntar a la estabilidad laboral, el reconocimiento, la estima, el cumplimiento del contrato psicológico tanto por parte de la empresa como por parte de los trabajadores y la realización dentro del puesto de trabajo, tratando de generar en el empleado sentimiento de pertenencia, de que es parte importante de la organización y que sus esfuerzos serán valorados y reconocidos.

A su vez, el empresario Pyme no debe olvidarse que estamos en un mundo de cambio rápido y permanente, y que dentro de esta realidad se requieren estilos de conducción más flexibles, donde es menester contar con la participación de todo el personal, ya que no basta con el capital y las experiencias vividas del dueño, sino que, se debe dar lugar a los obreros, técnicos y demás empleados en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias y metas organizacionales.

Motivación en el caso de estudio

En el caso de la empresa bajo estudio, se observa un alto grado de desmotivación, desde la alta gerencia hasta los empleados administrativos. Una de las principales causas es la falta de diálogo y consenso entre el dueño y sus hijos. Estos últimos buscan abrirse camino dentro de la empresa, generando cambios. Buscan convertir a esta pyme empresa familiar en una organización moderna, incursionando en productos nuevos, con el fin de expandirse en el mercado mediante la ayuda de nuevas herramientas de marketing, pero frente a la negativa del dueño, sus hijos se sienten desmotivados ya que cada idea propuesta a este es poco valorada y no son tenidas en cuenta.

El dueño se cree el “dueño de la verdad”, y que solo él sabe cómo se maneja el negocio, sin dejar que sus hijos aporten nuevas ideas a la organización. No busca el cambio, ni la innovación, al contrario, solo busca la estabilidad y la seguridad de su empresa.

Por otra parte, la jefa administrativa siente que después de trabajar cuarenta años en la organización, aún no se ha ganado la confianza del dueño o el respeto de sus hijos, ya que nunca se ha reconocido ni su trabajo ni su esfuerzo. Por el contrario, es tratada como un empleado más, su opinión no es escuchada, y no se le brinda la oportunidad de participar en decisiones administrativas importantes. Sino que, en su lugar, son los hijos del dueño, quienes sin contar con conocimientos administrativos toman las decisiones, pasando por encima de ella y perjudicando al normal funcionamiento del negocio.

La jefa administrativa trabaja con un alto grado de responsabilidad pero sin la posibilidad de desplegar sus competencias, conocimientos y habilidades. Continúa en la organización sólo por necesidad y no por sentido de pertenencia. Otra de las causas de su desmotivación es la mala relación que tiene con el dueño, ya que este toma decisiones imprevistas generando desorganización y malos entendidos. Lo cual provoca, que la jefa administrativa deba organizar todo el trabajo nuevamente, y que ciertas tareas que ya estaban realizadas de una manera específica deban volver a hacerse porque el dueño las solicita de una forma diferente.

Por parte de los empleados, no se cumple el contrato psicológico, ya que estos ingresan a la organización con la esperanza de crecer, sumar conocimientos y

desarrollarse en el cargo, pero una vez que ingresan a la organización se enfrentan a puestos de trabajos poco atractivos, en donde todos deben saber hacer todo y cuando quieren cambiar las formas de trabajar para enriquecer el cargo, los dueños exigen que el trabajo se siga realizando de la manera tradicional.

La jefa administrativa actúa como supervisora y sólo vigila que cada uno cumpla con su labor, sin delegar nuevas tareas ni brindar información. Lo cual, lleva a que los empleados no encuentren interesante su trabajo. Cada tarea antes de realizarse debe contar con la aceptación de la jefa administrativa, quién no escucha nuevas propuestas y no le agrada que los empleados colaboren entre sí para ejecutar una actividad, ya que todos deben saber hacer todo, lo cual genera superposición de tareas, pero dos personas no pueden realizar conjuntamente una labor porque esta visto como una distracción, en lugar de considerarlo como trabajo en equipo.

Por lo cual, los empleados sienten un excesivo control, y demasiada presión en la ejecución de las tareas. Notan que los dueños siempre observan su desempeño, con el fin de detectar errores, y castigar a quienes los cometan.

El único sistema de incentivos es económico, el cual consiste en un bono a fin de año. No se fomenta el trabajo en equipo ni la cultura empresarial, tampoco se le da importancia al clima laboral. Predomina el individualismo y hacen notar que el único motor de la empresa son las ventas y los resultados, sin considerar al factor humano como importante, para el eficaz desarrollo del negocio.

CAPITULO V

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo puede entenderse como la unión de dos o más personas, las cuales se complementan y cooperan entre sí para lograr un fin común, que no alcanzarían individualmente.

El trabajo en equipo es de suma importancia en las organizaciones, ya que cuando todos sus miembros trabajan juntos en busca de un objetivo en común, pueden alcanzar lo que se denomina sinergia, dado que, el resultado global es superior a la suma de los resultados que obtendrían sus componentes trabajando individualmente.

“Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima y un nuevo modelo de relaciones entre los hombres”.¹² (Surdo; 1997, 21)

Para un buen trabajo en equipo, es necesario que los empleados trabajen como un todo. Al equipo no se lo debe considerar como un conjunto de problemas interdependientes, sino como un sistema organizado, cuyas partes interactúan entre sí.

Para lograr comprender lo expuesto anteriormente, es necesario diferenciar a un grupo de un equipo.

Un grupo es un conjunto de personas que interactúan entre si y están conscientes de la existencia una de la otra. Existen dos grandes tipos de grupos:

- ✓ Grupos formales: Son los que se forman en la organización por un gerente para realizar una tarea específica relacionada con cumplir la misión de la empresa.
- ✓ Grupos informales: Se crean de la necesidad de vincularse más allá de los grupos formales. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad. Algunos directivos piensan que la amistad personal fomenta el trabajo en equipo productivo, mientras que otros ven a las

¹² Surdo Eduardo. (1997). “La magia de trabajar en equipo”.pp.21. Editorial Granica.

“charlas” en los centros de trabajo, como una distracción y es considerado una amenaza a la productividad.

En cambio, un equipo es un conjunto de personas que poseen un objetivo en común. Además de que existe interdependencia entre las partes para realizar las distintas actividades, se rigen por el mismo marco normativo, y cada uno en el equipo aporta sus conocimientos y habilidades para obtener el cumplimiento de dicho objetivo.

*“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”.*¹³ (Robbins, Timothy; 2009,323)

Los equipos presentan relevantes características que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo diversas actividades dentro de la organización:

- ✓ Su carácter colectivo provoca un efecto sinérgico, ya que, el todo es mayor que la suma de las partes.
- ✓ Todas las actividades que se realizan son llevadas a cabo por diferentes personas que buscan metas en común.
- ✓ Implican diversidad y unidad, apertura, aceptación, honestidad, empatía, compromiso mutuo y responsabilidades compartidas.
- ✓ El poder no se distribuye de forma jerárquica, los miembros de un equipo no recurren a la obediencia y subordinación, sino que están fundados en la interdependencia, diálogo y realimentación.
- ✓ Produce entusiasmo, fomenta el compañerismo, unificando las aptitudes de cada miembro, para potenciar sus esfuerzos y obtener resultados beneficiosos.
- ✓ Impulsa la comunicación abierta, aprovecha la diversidad de sus miembros, contribuye confianza y sentido de pertenencia.
- ✓ Permite una mayor participación en la toma de decisiones.
- ✓ Se caracterizan por su clara cohesión y su espíritu colectivo centrado en las tareas.
- ✓ Las normas deben ser fijadas para dirigir el comportamiento de todos los miembros, con el fin de establecer relaciones positivas.

¹³ Stephen Robbins y Judge Timothy A. (2009), “Comportamiento Organizacional”, Capítulo 10: pp. 323. Editorial Pearson.

- ✓ Estimula la motivación y el compromiso de los individuos ya que, cuentan con la oportunidad de aplicar sus conocimientos y ser reconocidos por ello.
- ✓ Favorece la creatividad y el aprendizaje, dado que, permite combinar los puntos de vistas de todos los miembros del equipo, lo cual provoca como resultado un mayor número de ideas para crear un producto final que no podría haberse conseguido individualmente.
- ✓ Fomenta la armonía, la solidaridad, la ayuda mutua para un mejor desempeño.

Las 5 C del trabajo en equipo

Thomas J. Peters, concluyó que para que los equipos de alto rendimiento trabajen de manera armónica deben tener en común cinco aspectos muy importantes, lo que se conoce como las 5 “C”.

- ✓ Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo.
- ✓ Complementariedad: Cada miembro domina una especialidad y la aporta al equipo. Para que esto funcione, las tareas deben encontrarse fusionadas.
- ✓ Coordinación: El equipo, con un líder, debe actuar de forma organizada con el fin de sacar el proyecto adelante.
- ✓ Comunicación: Los equipos requieren una comunicación abierta entre todos sus miembros para poder coordinar las diversas tareas a realizar.
- ✓ Confianza: Cada miembro del equipo confía en el trabajo de sus compañeros.

Equipos de alto rendimiento

— En el desarrollo de un equipo intervienen tres fases, la inclusión, el control y la apertura.

La inclusión es el primer paso para establecer quiénes son los individuos que pertenecen a un equipo, es decir, quienes lo integran y forman parte de él. El siguiente paso es definir el control, las reglas, responsabilidades, procesos y jerarquías. El control, puede imponerse de forma autoritaria o de forma sutil y armónica. Una persona que tiene control prefiere influir y dirigir a otros.

El tercer paso en el proceso de formación de un equipo es la apertura. La apertura es la libertad de expresar opiniones e ideas sin temor a ser rechazado, por lo cual, cuando los miembros de un equipo no exponen sus puntos de vista, sus pensamientos, o las insatisfacciones que experimentan, se observa que no hay suficiente confianza en el grupo, en otras palabras, falta apertura.

La verdadera apertura surge cuando las personas poseen alta autoestima. Al tener alta la autoestima se sienten seguras de expresarse, sin temor a ser ignorados o rechazados, por lo cual, es de suma importancia que los integrantes del equipo se sientan libres de expresar sus opiniones para así lograr identificar los problemas que surgen o las situaciones deficientes que requieren ser mejoradas.

Por lo tanto, un equipo de alto rendimiento requiere honestidad entre los componentes, solo de esa manera se logra crear un espacio para expresar sus sentimientos con total libertad. Un equipo de alto rendimiento cuida de no excluir a nadie, esforzándose por mantener un ambiente donde se permita la discusión, la participación honesta y abierta, donde todos los miembros tengan voz y voto sin importar el cargo que ocupen dentro del grupo. Cualquier censura es un obstáculo, que vuelve al equipo improductivo y lo arriesga a no alcanzar el objetivo deseado.

Empowerment

Recapitulando lo enunciado en el capítulo de liderazgo, es de suma importancia buscar el camino hacia una organización democrática o circular, la cual, permite que todos los miembros puedan participar en las decisiones que los afectan, y en donde prevalezca la autoridad circular. Por lo cual, las organizaciones democráticas son el mejor entorno para que surjan equipos exitosos.

En la actualidad, las empresas deben adaptarse a un mercado cada vez más cambiante y al rápido surgimiento de nuevas tecnologías, donde para mantener la competitividad deben convertirse en organizaciones de aprendizaje, en las cuales, se implementa una cultura más participativa y abierta. El poder no está representado por una autoridad máxima, sino que por el contrario, las organizaciones de hoy tratan de compartir poder con todos sus miembros. Esto implica abandonar el control centralizado en una sola persona y otorgar poder mediante la delegación de autoridad, lo cual, apunta a entregar responsabilidades, libertad e información necesaria para que los empleados puedan decidir sobre su propio trabajo y participar activamente en la organización.

Por lo tanto, es menester proporcionarles a los empleados información necesaria, enseñarles nuevas técnicas de trabajo para que así, puedan desarrollarse personal y profesionalmente. Contando con un efectivo liderazgo que oriente a las personas al logro de los objetivos, que reconozca el buen desempeño y lo recompense económicamente; que proporcione retroalimentación con el fin de incentivar y motivar a los miembros de los equipos, para que se desarrollen y se conviertan en talentos dentro de la organización.

Las organizaciones más competitivas están otorgando facultades a sus empleados para que puedan influir en el proceso de toma de decisiones direccionándolos a equipos autodirigidos, los cuales se caracterizan por ser independientes y gozan de autonomía de acción.

Etapas de conformación de los equipos

El desarrollo de equipos efectivos no es automático, sino que surge a partir de una secuencia básica de las cinco etapas de desarrollo. Las mismas se describen a continuación:

- ✓ Formación: Esta primera fase se caracteriza por una gran incertidumbre; sobre la intención, la estructura, y el liderazgo del grupo. Los miembros se concentran en definir las metas y determinar los procesos y procedimientos para el desarrollo de sus tareas. En esta primera etapa los individuos comienzan a conocerse, a comprender que rol ocupará cada uno y establecer las conductas aceptables. En lo personal se sienten emocionados con el proyecto, las relaciones son cordiales, evitando las confrontaciones. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del equipo.
- ✓ Conflicto: En esta segunda etapa, también conocida como la etapa de tormentas, aparecen las primeras tensiones acerca de los puestos que va a ocupar cada integrante del equipo. Surgen las competencias por el rol de líder y las discusiones sobre el establecimiento de metas. Es una fase cargada de sentimientos por lo cual, algunos miembros tienden a aislarse de la tensión emocional que se ha generado. Esta etapa termina cuando se cuenta con una jerarquía de liderazgo clara.
- ✓ Normalización: En esta tercera fase el equipo manifiesta su cohesión. Hay sentido de identidad y pertenencia. Los miembros comparten información y aceptan diversas opiniones. En esta etapa las conductas sociales están orientadas a la empatía, el compromiso, la cooperación, y la responsabilidad compartida. Los participantes entienden que el proyecto saldrá adelante si dejan de lado los enfrentamientos personales y se transforman en un sistema como un todo, cuyas partes interactúan entre sí. Se caracteriza por ser una etapa de más armonía, confianza en el equipo, objetivos comunes y establecimiento de normas.
- ✓ Desempeño: Es la etapa de madurez en la cual, los miembros del equipo trabajando juntos, demuestran los resultados que pueden lograr con un mayor nivel de efectividad y eficiencia, ya que han aceptado sus roles dentro del equipo y han comprendido cuándo deben trabajar en forma independiente y cuándo deben

cooperar unos con otros. El equipo entra en una fase muy productiva en la que comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas.

- ✓ Terminación: Cuando el equipo ya está cerca de finalizar su tarea, por lo general la atención decae, ya que cada persona comienza a preocuparse por lo que viene a continuación, debido a esto, es fundamental que el líder mantenga motivado al equipo para que el desempeño permita alcanzar los objetivos propuestos.

¿Por qué fallan los equipos? Debilidades comunes a sortear.

Uno de los errores más comunes en las organizaciones que trabajan con equipos es la falta de entrenamiento de las personas, muchas veces suponen que los empleados están preparados para trabajar en equipo, pero la realidad demuestra lo contrario; las personas deben aprender a alcanzar resultados de forma colectiva. Asimismo, esto requiere la correcta preparación de los mandos medios y de los gerentes, dado que la falta de dirección es otra falla de las organizaciones. Se necesitan líderes que fomenten el espíritu en equipo y los impulsen a trabajar con autonomía en la toma de decisiones.

Esto trae a colación, otra falla de las organizaciones, que es la falta de seguimiento. Dejar a un equipo sin respuestas y sin realimentación es quitarles el único medio que tienen para conocer cuál fue su desempeño, y cuáles fueron los resultados alcanzados, el conocimiento de lo alcanzado sirve de guía para mejorar su rendimiento.

Otro error que las empresas suelen cometer es la falta de apoyo, siendo esta una de las principales funciones del líder, debe brindar recursos, herramientas, e información para que se logren alcanzar las metas fijadas, un equipo se siente fuerte cuando sabe que cuenta con el respaldo del líder. A su vez, la falta de recompensas al equipo por su buen desempeño perjudica sus aportes, desmotivándolos y conduciéndolos a reducir los insumos que aportan, por esto es necesario que el buen rendimiento sea reconocido y premiado para mantenerlo y reforzarlo.

El trabajo en equipo en las Pymes empresas familiares

Como se ha mencionado anteriormente, trabajar en equipo permite que se alcancen beneficios que no se hubiesen logrado si cada empleado trabajaba por separado. Que las personas individualmente sean talentosas no implica que automáticamente puedan lograr excelentes resultados trabajando juntas, en equipo.

En las Pymes empresas familiares, donde el capital es limitado, los recursos son menores y la tensión es constante, se observan los grandes problemas que hay por no tener un equipo de trabajo bien conformado y entrenado para resolver las deficiencias del día a día.

Al contar con una estructura sencilla de pocos empleados y pocos mandos medios, el poder se centra en una sola persona, el dueño fundador, quién toma todas las decisiones sin delegar y sin dar explicaciones. No existe la imagen de un líder, sino la de un jefe que ordena y espera obediencia, premiando a quienes piensan como él, y castigando a quienes no siguen sus ideales, lo cual, da lugar a las rivalidades entre empleados, porque algunos miembros de la organización buscan sobresalir para lograr una mejor imagen con el fundador y así ser beneficiados por este.

En las Pymes empresas familiares no es común que los empleados reciban realimentación sobre los resultados alcanzados o sobre cómo se han desempeñado, ya que si su labor fue realizada de manera correcta, la dirección no recompensa sus logros. Por el contrario, cuando un empleado no logra efectuar la tarea que se le ha encomendado, la gerencia denota su malestar con él, llamándole la atención o resaltando que no logro cumplir con los objetivos planteados.

Debido al stress continuo que se experimenta en este tipo de organizaciones, en jerarquía de importancia, el primer lugar lo ocupan las cobranzas, en segundo lugar las ventas y la producción, y cuando queda algún momento disponible, los aspectos administrativos, impositivos, contables y fiscales. Por lo cual, no queda tiempo para tareas de recursos humanos, ni para la promoción, el desarrollo y la capacitación, dado que, siempre se asumen como tareas pendientes de realizar, sin reconocer su importancia y necesidad.

Por lo tanto, para lograr desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento, el primer paso es reconocer su importancia y los resultados fructíferos que se pueden obtener de él, logrando una sinergia única a través de la cual los resultados de todos juntos son mejores que la suma de los individuales, dado que, hoy el conocimiento se expande en equipo. La inteligencia colectiva es más que la suma de las individuales.

Es de suma importancia promover una nueva cultura dentro de las organizaciones, dirigida a potenciar el talento individual para que cada integrante genere sentido de pertenencia. Para esto, se debe contar con objetivos claros, comunicación abierta y constante entre el dueño y sus colaboradores, con el fin de, compartir conocimientos, habilidades, responsabilidades y experiencias, permitiendo que se genere el espacio para el diálogo y la discusión; logrando la intervención de todos los miembros, descubriendo debilidades y potenciando fortalezas que conllevan al crecimiento del equipo. No hay que minimizar o evitar el conflicto, sino que se debe revisar qué pasó, y analizar cómo se puede mejorar en un escenario futuro.

Se debe contar con el debido apoyo de la gerencia, y con un efectivo programa de recompensas a los esfuerzos del equipo, ya que, si siempre son los mismos empleados los que son premiados se generan clases sociales dentro de la empresa, obstaculizando la colaboración y fomentando las rivalidades entre los miembros.

Por otro lado, el dueño debe compartir su pasión y sus ideas, sin temor a que los empleados lo superen o a que realicen las tareas mejor que él, la idea es promover la comunicación abierta y direccionarla a la solución de problemas, dejando de lado la autoridad centralizada en una sola persona, delegando poder, y brindando autonomía en la toma de decisiones.

Trabajo en equipo en la pyme bajo estudio

En el caso de la empresa estudiada, la labor está muy automatizada y reina el individualismo, cada empleado trabaja solo, no se acostumbra a trabajar de forma conjunta, por lo cual, cuando surge algún imprevisto que requiere de la atención de todos los empleados, se torna imposible trabajar en conjunto, ya que prevalece el desorden y la mala comunicación, todos los miembros exponen sus ideas a la vez, y nadie está dispuesto a ceder. Consideran al trabajo en equipo como una competencia entre ellos mismos, cuando en realidad tendrían que considerarlo como una oportunidad en la que todos los participantes aportan conocimientos, forman un todo y son responsables de las metas comunes.

En muchos casos, esto se debe, a que algunos empleados de la compañía con mayor antigüedad y experiencia, prefieren realizar las tareas de forma individual, ya sea, por una cuestión de egocentrismo o porque no están acostumbrados a trabajar con otras personas y ven a los demás como individuos poco profesionales, a los cuales les falta conocimiento y preparación. Por tanto, estos empleados con mayor antigüedad se encuentran reticentes a enseñarles a los más jóvenes y a transmitirles conocimientos, y a su vez no aceptan la ayuda de otras personas porque consideran que lo saben todo y que pueden resolverlo mejor trabajando de forma aislada, sin la cooperación de los demás miembros.

De esta manera, dejan de lado a los talentos más jóvenes, sin percatarse que son éstos los que cuentan con mayor creatividad y pueden resolver los mismos problemas de una forma más eficiente, ahorrando tiempo y recursos.

Por otro lado, cuando los empleados enfrentan una determinada dificultad, y se ven obligados a trabajar todos juntos, algunos colaboradores plantean resolver el problema dividiendo las actividades en partes, para resolverlas por separado y luego unirlos. Esto denota la molestia que viven ciertos empleados cuando deben trabajar en equipo y brindar ayuda a otros con menor experiencia, buscan sacar ventaja y así lograr una mejor imagen frente a los dueños por demostrar que ellos individualmente lograron

terminar la tarea de forma más rápida, lo cual provoca desmotivación en aquellos empleados que tienen menos experiencia, haciéndolos sentir menospreciados, fomentando la competencia y alimentando la rivalidad entre compañeros.

Esta cultura basada en la desconfianza y en la falta de compañerismo, es un espejismo de la actitud reticente de los dueños al no tener en cuenta a los empleados, no considerarlos como recursos importantes, ocultarles información y no permitir que tomen decisiones por sus propios medios. Por lo cual, con escasa información los individuos no saben hacia donde se dirigen, no cuentan con un guía que les señale la dirección correcta, sino al contrario, trabajan con una jefa administrativa que considera que el trabajo en equipo es una distracción y una pérdida de tiempo para lograr los objetivos de la empresa. Considera que la amistad entre los empleados y el compartir conocimientos atenta contra la productividad y los resultados de la organización.

Por lo tanto, se puede observar que estamos frente a una empresa en la cual, no se fomenta el trabajo en equipo, al contrario, se lo considera poco relevante. Los dueños de esta Pyme empresa familiar no logran entender que el trabajo en equipo es la mejor manera de lograr un buen clima laboral, ya que potencia la motivación de los empleados y, por ende, la retención del talento, uno de los mayores retos hoy en día en las organizaciones.

CAPITULO VI

CIERRE DEL TRABAJO

Conclusiones

Luego de realizar las observaciones planificadas sobre el caso de estudio (Pyme familiar) y poniendo al mismo en tensión con la bibliografía seleccionada para el desarrollo de éste trabajo de investigación, se puede inferir que se ha detectado un grado de compromiso escaso por parte de los empleados en el desarrollo de sus actividades, debido a la falta de reconocimiento de los directivos para con ellos y su labor. Los miembros de la empresa trabajan con desgano y continúan en la organización solo por necesidad y no por sentido de pertenecía. Estos inconvenientes se generan por el incumplimiento del contrato psicológico, la falta de motivación, así como también, por la falta de un liderazgo sólido y la mala comunicación.

En esta línea, los empleados conviven en un clima laboral en donde, las decisiones son tomadas de forma imprevista, la información se considera una fuente de poder, en lugar de verla como un medio para transmitir, de forma clara y comprensible, lo que la empresa espera del empleado. Los colaboradores no son considerados recursos importantes, sino que, se les oculta información sin permitirles que tomen decisiones por sus propios medios.

Es una cultura basada en la desconfianza, con un liderazgo autocrático, que al momento de planificar y tomar decisiones no se tiene en cuenta la opinión de los demás, generando desmotivación y falta de compromiso con la organización. Lo cual, provoca que el rendimiento de los trabajadores comience a verse reducido, por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

Como se ha enunciado, es una empresa pyme familiar, en la cual predomina el individualismo, la labor esta automatizada, no se fomenta el trabajo en equipo, al

contrario, se lo desalienta, considerándolo una pérdida de tiempo y una distracción. Los empleados ven al trabajo en equipo como una forma de competir entre ellos y no como una oportunidad para aportar y sumar conocimientos. En lugar de impulsar la participación de los talentos más jóvenes, se los aísla, potenciando la desmotivación de éstos, atentando contra la productividad de la empresa.

Por lo tanto, acepto la hipótesis planteada en la cual, se presenta, que a partir de la motivación y el trabajo en equipo las empresas pueden alcanzar, de manera más eficiente, mejores resultados.

Hoy en día, lograr y mantener el éxito en las organizaciones requiere capacidades o talentos de muchos profesionales, no sólo de un empleado en particular, por ello, el trabajo en equipo es una forma de trabajar basada en la cooperación de un conjunto de personas, en la que todos los participantes aportan conocimientos, forman un todo y son responsables de las metas comunes.

Se puede afirmar que es la mejor manera de fomentar un buen clima laboral ya que potencia la motivación de los empleados y, por ende, la retención del talento, uno de los mayores retos hoy en día en las organizaciones.

Por otra parte, la competitividad del panorama laboral actual, así como su dinamismo y flexibilidad, han provocado que muchas empresas exitosas hayan tenido que replantearse sus estrategias internas y formas de trabajo para permanecer en el mercado.

Las organizaciones modernas valoran cada vez más, además de la formación de los candidatos o que sean expertos en un determinado campo, otros aspectos imprescindibles para ser competitivos y ofrecer un servicio que tenga un valor añadido. Persiguen pro actividad, liderazgo y buena gestión de equipos. Buscan alcanzar y mantener el éxito, y para esto requieren de talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, mas planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Recomendaciones

Luego del análisis del caso, considero pertinente recomendar a los directivos de la Pyme empresa familiar realizar un organigrama y comunicarlo, para pasar de ser una organización informal a una organización formal. Esto ayudará a delimitar jerarquías, responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros. A su vez, es necesario el establecimiento claro de misión, visión y estrategias organizacionales y contar con una herramienta que permita traducir a los empleados estos conceptos y saber hacia dónde se dirigen y así tener un plan de acción.

Por otra parte, sugiero desarrollar un área de recursos humanos que pueda llevar adelante una inducción adecuada, junto con las capacitaciones necesarias, evaluaciones de desempeño, el cumplimiento del contrato psicológico por ambas partes, establecer formales canales de comunicación, crear un adecuado clima laboral, fomentar el trabajo en equipo y mejorar la interacción entre los distintos miembros del área. Como así también, es fundamental que los directivos revean sus metodologías y comiencen un proceso de cambio de sus modelos mentales, con el fin de entender a la organización no como un conjunto de problemas independientes, sino como un sistema organizado, de personas que se interrelacionan.

Es de suma importancia buscar el camino hacia una organización democrática, en la cual todos los miembros puedan participar de las decisiones que los afectan y en donde prevalezca la autoridad circular. Sugiero cambiar de un liderazgo tradicional por un nuevo estilo de liderazgo, como lo es el líder coach, el cual logra conseguir la lealtad de sus subordinados y potenciarlos, a través de una relación cercana y personal.

Se sugiere a los dueños tener reuniones esporádicas con la responsable del área, con el fin de comunicar, donde se encuentra hoy la organización y hacia donde quiere dirigirse y así transmitir los objetivos o metas esperadas por parte de la dirección. Realizar un seguimiento de la gestión, interpretando los resultados obtenidos.

Es importante que esta Pyme empresa familiar se dirija a un nuevo enfoque comunicacional, dejando la comunicación tradicional basada en la simple transmisión de información, para lograr una comunicación en donde tanto los gerentes como los empleados hablen y escuchen, generando compromiso de ambas partes.

Recomiendo a los directivos que no utilicen al dinero como la única fuente de motivación, dado que existen otros aspectos que motivan a los empleados como el enriquecimiento del puesto, reconocimiento, tareas interesantes que permitan asumir responsabilidades, buen clima laboral, aprendizaje y capacitación constante. Es necesario capacitar a los empleados para incrementar sus conocimientos, lo cual desarrolla una alta moral que permite incrementar la productividad.

Para lograr que los empleados estén motivados se debe realizar un seguimiento y evaluación de desempeño, ya que cuando el trabajador se siente acompañado y escuchado por la alta gerencia, comienza a generar sentido de pertenecía. De esta manera, se logra que el personal sienta que la empresa se ocupa de él, contando con la posibilidad de opinar sobre sí mismo y sobre los problemas que lo preocupan.

Por lo tanto, dada la revolución de las comunicaciones, el avance de la tecnología y la competitividad, propongo seguir de cerca las alteraciones que surgen en el día a día de la organización, aceptándolas y adaptándolas como desenlaces naturales sin prestar oposición. Se deben fijar objetivos claros a largo plazo, establecer metas de corto plazo, pero sin aferrarse a ninguna, seguirle la corriente a las ideas que despiertan las perturbaciones cotidianas, y tomarlas como oportunidades, sin perder de vista la estrategia de largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Ackoff Russel (1997), "Planificación de la Empresa del Futuro", Editorial Limusa. México.
- ❖ Boqué M. Loreta, Gilli Juan José, Schulman Diana (1996), "Pymes Administrar para crecer", Editorial Docencia.
- ❖ Carbó Esteve (1999), "Psicología de las organizaciones", Editorial Granica.
- ❖ Cleri Carlos (2007), "El libro de las pymes", Editorial Granica.
- ❖ Chiavenato Idalberto (2007), "Administración de los recursos humanos", Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México.
- ❖ Chiavenato Idalberto (2007), "Introducción a la teoría general de la administración" (Séptima edición), Editorial Hill/Interamericana. México.
- ❖ Chiavenato Idalberto (2009), "Comportamiento organizacional", Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México.
- ❖ Dodero Santiago (2005), "El secreto de las empresas familiares exitosas", Editorial El Ateneo. Argentina.
- ❖ Donnelley, R (1964), "The family business" Harvard Business Review, Vol.42, N.4.
- ❖ Echeverría Rafael (2005), "La empresa emergente", Editorial Granica.
- ❖ Fainstein Héctor (1997), "La gestión de equipos eficaces", Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- ❖ Fucaracce Jorge (2005), "Conociendo a la Pymes", Editorial La Colmena.
- ❖ Hellriegel Don y Slocum John W. (2009), "Comportamiento organizacional", Editorial Cengage Learning.
- ❖ Irigoyen Horacio (1998), "Comercialización en Pymes", Editorial Macchi.

- ❖ Katzenbach Jon R. y Smith Douglas K. (1996), "La Sabiduría de los equipos", Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
- ❖ Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004), "Administración, una perspectiva global", Editorial Mc Graw Hill
- ❖ Mahillo, Javier (1996), ¿Sabes enseñar? Manual para padres y profesores, Editorial Espasa práctico. Madrid.
- ❖ Margerison Charles J (1993), "Administración en equipo: nuevos enfoques prácticos", Editorial Macchi.
- ❖ Maslow H. Abraham (1991) "Motivación y personalidad", Editorial Díaz de Santos, Madrid-España.
- ❖ Maxwell C. John (1996), "Desarrolle el líder que está en usted", Editorial Caribe
- ❖ Maxwell C. John (1998), "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo", Editorial Grupo Nelson
- ❖ O'Connor, J y Mcdermont Ian (1998), "Introducción al pensamiento sistémico", Editorial Urano
- ❖ Saló Núria (2005), "Aprender a Comunicarse En Las Organizaciones", Editorial Paidós Ibérica SA.
- ❖ Schein Edgar (1982), "Psicología de la organización", Editorial Prentice Hall. México.
- ❖ Senge Peter (1998), "La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente", Editorial Granica.
- ❖ Stephen Robbins y Judge Timothy A. (2009), "Comportamiento Organizacional", Editorial Pearson.
- ❖ Surdo Eduardo (1997), "La magia de trabajar en equipo", Editorial Varios
- ❖ Whitmore John (2011), "Coaching". Editorial Paidos.

- ❖ Zepeda Herrera Fernando (1999), "Psicología organizacional", Editorial Addison Wesley Longman.

SITIOS WEB

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/263953/norma.htm>

<https://www.elfinancierocr.com/pymes/5-lecciones-que-dan-los-jefes-que-marcen-la-diferencia/EVRAK6LDVNGTXI67QUCX7NMKIE/story/>

<https://ixtin.agency/blog/caracteristicas-del-lider-de-una-pyme-exitosa/>

<http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>

https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf